



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SISUSTUSARKKITEHTITOIMISTON UUSI LIIKETOIMINTAMALLI

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusala
Tradenomi YAMK
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Helmikuu 2014
Susanna Halla

Lahden ammattikorkeakoulu

Tradenomi, YAMK

HALLA, SUSANNA

Sisustusarkkitehtitoimiston uusi liiketoimintamalli

Liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 90 sivua,
12 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Sisustusarkkitehtitoimisto Hallaus Oy tuottaa asiakkailleen korjausrakentamisen kokonaisratkaisuja yhdessä paikallisen yhteistyöverkostonsa kanssa. Opinnäytetyön tehtävänä on kehittää yritykselle uusi asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Mallin kriittisiksi menestystekijöiksi on määritelty verkoston oikeudenmukainen ansaintalogiikka, asiakasymmärryksen lisääminen ja jatkuva uusien palvelukonseptien kehittäminen. Liiketoimintamallille on asetettu sekä yrityksen liiketoimintaa ja sen strategiaa kuvaavia, että yritysryhmän brändin rakentamista edistäviä tehtäviä. Liiketoimintamallille on lisäksi määritelty sen toimivuutta arvioivat mittarit. Malli on laadittu lean canvas-taulukon muotoon.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa analysoidaan liiketoimintamallin olemusta, asiakasymmärryksen kasvattamisen merkitystä palveluyritykselle sekä aineettoman pääoman, erityisesti verkostosuhteiden ja brändin hyödyntämismahdollisuuksia kasvuyrityksen kehittämisessä. Viitekehyksenä käytetään lean-metodologiaa ja palvelumuotoilun menetelmiä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: *Mitkä ovat asiakaskeskeisen liiketoimintamallin kriittiset menestystekijät sisustusarkkitehtitoimistossa?* Tästä seuraava alakysymys on: *Millaisilla mittareilla liiketoimintamallin toimivuutta voidaan arvioida?* Tiedonhankintamenetelminä on käytetty Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäsenistölle tehtyä kyselyä sekä puolistrukturoitua haastattelua Hallaus Oy:n yhteistyöverkoston seitsemälle jäsenelle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimialarajat ylittävän liiketoimintamallin kehittämisessä yhteistyöverkoston ansaintalogiikka ja asiakasymmärryksen lisääminen ovat keskeisiä. Tärkeimmäksi kriittiseksi menestystekijäksi osoittautui kuitenkin uusien palvelukonseptien kehittäminen ja tuotteistaminen. Menestystekijöiden toimivuuden mittareita ovat asiakaskokemuksen laadun, suosittelemisluokituksen, kassavirran ja yrityksen kannattavuuden seuraaminen.

Jatkotutkimusaiheita ovat yrityksen sähköisen tietohallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan kehittäminen. Näistä voitaisiin tulevaisuudessa jalostaa yritykselle myytävä tuote. Verkostoyhteistyön osalta mahdollista olisi myös muodostaa oma juridinen yksikkö, asumisen palveluja tarjoava, täysin uudentyyppinen palveluyritys.

Avainsanat: Liiketoimintamalli, sisustusarkkitehtitoimisto, korjausrakentaminen, kasvuyritys, palvelumuotoilu, lean canvas, aineeton pääoma, yritysverkostot, luovat alat

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management
HALLA, SUSANNA: New Business Model for Interior
Architecture Company

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 90 pages,
12 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

Hallaus Oy is an interior architecture company which provides interior design and housing renovation services in co-operation with its local business network. The objective of this thesis is to create a new, customer-oriented business model. The critical success factors of the model are fair revenue logic among business partners, increasing customer understanding, and ongoing development of new service concepts. The new business model describes the company's mission and strategy and acts as a brand promoting tool. Furthermore, the key metrics are defined to measure the model's functionality. The business model is presented as a lean canvas diagram.

The theoretical part of this thesis analyzes the essence of a business model, describes the importance of customer understanding for a service provider, and considers the benefits of intellectual capital – especially network relationships and a brand – for a startup company. The context of this thesis is lean methodology and service design. The research question of this thesis is: *What are the critical success factors in interior architecture business?* A sequel question is: *By what kind of metrics can the critical success factors be measured?* The research methods used were a structured survey for the Finnish Association of Interior Architects SIO, and semi-structured interviews for seven member entrepreneurs of the local business network.

The main result of this thesis indicates, that a fair revenue logic among business partners and increasing customer understanding is important. However, the determinant success factor for a new business model is to develop and productize new service concepts. The key metrics are the quality of customer experience, customer's willingness to promote services, company's cash flow and its capability to make profit.

Topics for further research are an information system for Hallaus Oy and its partners, and a company quality manual. These could be shaped as vendible products for the company. One interesting possibility is to create a totally new kind of a housing service company that provides turnkey solutions for its customers.

Key words: business model, interior architecture business, renovation, startup-company, service design, lean canvas, intellectual capital, business networks, creative industries

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Raportin rakenne	7
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	8
2.1	Liiketoimintamalli ja sen tehtävät	8
2.2	Aineeton pääoma yrityksen kasvun mahdollistajana	11
2.3	Brändi	14
2.4	Verkostot	17
2.5	Asiakasymmärrys	22
2.6	Lean-työkalut	27
2.7	Palvelumuotoilun menetelmät	32
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	36
3.1	Tutkimuskontekstin kuvaus	36
3.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	45
3.2.1	Lähtötilanteen määrittely	45
3.2.2	Tutkimuskysymykset	47
3.3	Tutkimusongelma ja aiheen rajaukset	47
3.4	Tutkimusstrategia	50
3.5	Aineiston hankinta	51
3.6	Tutkimusmenetelmät	54
3.7	Aineiston käsittely ja analysointi	55
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
4.1	Sisustusarkkitehtitoimiston liiketoiminnan muutostarpeet	57
4.2	Verkostoyhteistyö	64
4.3	Verkoston ansaintalogiikka	67
4.4	Asiakasymmärryksen lisääminen	68
4.5	Palvelukonseptien kehittäminen	69
4.6	Liiketoimintamallin kriittisten menestystekijöiden mittarit	71
4.7	Johtopäätökset	72
4.8	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	76
4.9	Tutkimus- ja kehittämishankkeen merkityksen pohdinta	77
4.10	Jatkotutkimuskohteet	79
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	90

KUVIOT

KUVIO 1. Liiketoimintamallin pääelementit

KUVIO 2. Aineettoman pääoman osa-alueet

KUVIO 3. NPS-pisteytys

KUVIO 4. Rakenna – mittaa – opi – kehä

KUVIO 5. Lean-canvas

KUVIO 6. Opinnäytetyön käsittekartta (numerointi viittaa opinnäytetyön lukuihin)

KUVIO 7. Kustannusten jakautuminen kylpyhuoneremontissa

KUVIO 8. Design from Finland-merkki

KUVIO 9. Hallaus Oy:n yhteistyöverkosto

KUVIO 10. Hallaus Oy:n prosessikaavio

KUVIO 11. Hallaus Oy:n asiakassegmentit ja niiden osuus liikevaihdosta

KUVIO 12. Liiketoiminnan muutostarpeet

KUVIO 13. Yrityksen kehittämisen tarve ja avun lähteet

KUVIO 14. Halutuimmat yhteistyökumppanit

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Luovien alojen swot-analyysi

TAULUKKO 2. Yritysten, henkilöstön ja liikevaihdon määrän muutokset yritysten kokoluokittain vuosina 2007 -2011 poislukien alkutuotanto

TAULUKKO 3. Perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden vertailu

TAULUKKO 4. Business model canvaksen ja lean canvaksen erot

TAULUKKO 5. Leanin ja palvelumuotoilun erot

TAULUKKO 6. Hallaus Oy:n asiakassegmentit ja asiakkaiden ongelmat

TAULUKKO 7. SIO:n kyselytulokset

KUVAT

KUVA 1. Yhteistyökumppaneita

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata heinolalaisen Sisustusarkkitehti-toimisto Hallaus Oy:n uuden liiketoimintamallin tutkimus- ja kehittämisprosessi. Opinnäytetyössä uudelle liiketoimintamallille asetetaan sekä liiketoimintaa kuvaavia että sen strategisia päätöksiä ohjaavia tehtäviä.

Hallaus Oy:n uuden liiketoimintamallin kehittäminen sai alkunsa toisaalta yrityksen halukkuudesta kasvaa, ja toisaalta markkinoilla tunnistetusta kasvavasta kysynnästä pitkälle tuotteistettuja korjausrakentamisen palveluita kohtaan. Korjausrakentamisen strategian toimeenpanosuunnitelmassa todetaan, että korjausrakentamisen hajanaisilla markkinoilla kysynnän ja tarjonnan on usein vaikea löytää toisiaan. Pienissä korjausurakoissa tarvetta olisi yhden luukun korjauspalveluille (Korjausrakentamisen strategian toimeenpanosuunnitelma 2009–2017, 2009, 27).

Yrityksen kasvun ideologia ei kuitenkaan saisi rajoittua siihen, että kasvetaan vain kasvamisen vuoksi. Yrityksen täytyy harjoittaa älykästä kasvua pysyäkseen terveenä (Gorchels 2012, 35). Kasvu ei saa olla liian nopeaa jotta yrityksen kannattavuus ei vaarannu. Hallaus Oy:n kasvustrategiaksi on valittu verkostoituminen ja uusien korjausrakennuspalvelutuotteiden kehittäminen yhdessä rinnakkaistomialoilla toimivien yrityskumppaneiden kanssa, samalla kun yrityksen ulkoisen pääoman tarve pyritään pitämään maltillisena.

Hallaus Oy:n kumppaniverkoston päämäärätietoinen rakentaminen alkoi lähes heti osakeyhtiön perustamisen jälkeen vuonna 2012. Alkusysäys tuli tilanteista, joissa asiakas oli ostanut Hallaukselta suunnittelupalveluja ja etsinyt suunnitelmien valmistuttua omin neuvoin projektissa tarvitsemansa urakoitsijat. Kahdessa erillisessä tapauksessa kävi niin, etteivät rakentajat kyenneetkään toteuttamaan suunnitelmia halutulla tavalla. Materiaaleja vaihdettiin toisiin, aikatauluista alettiin lipsua, kustannusarviot pettivät eikä työn laatu vastannut asetettuja vaatimuksia. Tällaisia ongelmia kohdatessaan asiakkaat eivät luonnollisesti olleet tyytyväisiä lopputu-

lokseen eivätkä edes suunnitelmiin, vaikka niissä ei ennen rakentamisen aloittamista ollut mitään moittimista. Lopputulos määritteli asiakaskokemuksen laadun.

Vastaavanlaisia tapauksia estämään kerättiin nopealla aikataululla yhteen joukko yrityksiä, jotka yhdessä keskittyvät korjausrakentamiseen ja sen suunnitteluun. Verkosto tuottaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Verkostokumppaneita yhdistää asiakaskeskeinen toimintatapa, korjausrakentamisen asiantuntemus ja paikallinen sijainti. Hallaus on asemoitunut suunnitteluyritykseksi jolla on omat rakentajat.

1.1 Tutkimuksen tausta

Sisustusarkkitehtitoimistoilla ei ole omaa Toimialaluokitus 2008 – järjestelmän mukaista toimialaluokkaa. Ne luokitellaan joko arkkitehtipalveluiden (71110) tai sisustussuunnittelupalveluiden (74102) tuottajiksi toimiston koosta ja asiakkuuksista riippuen (Tilastokeskus, Toimialaluokitus 2008). Sisustusarkkitehtuuri on luoviin aloihin kuuluvaa yritystoimintaa. Luovat toimialat (creative industries) on käsite, jonka sisältö on monimerkityksellinen ja laaja. Sisällössä on myös maa-kohtaisia eroja. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategian yhteydessä käytettävä määritelmä pohjautuu kansainvälisiin malleihin, jotka on sovellettu Suomen olosuhteisiin. Suomalaisen määritelmän on laatinut strategiatyötä tehnyt työryhmä vuonna 2007. Määrittely on toistaiseksi avoin, sillä luovat alat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015, 20).

Luoviin aloihin lukeutuva sisustusarkkitehtipalvelut on kiinteässä yhteydessä muun muassa muihin suunnittelupalveluihin kuten rakenne- ja arkkitehtisuunnitteluun, sekä tietenkin varsinaiseen rakentamiseen. Luovien alojen kasvulle on Suomessa asetettu erityisen suuria toiveita nyt kun kansantalouden kehitys vääjäämättömästi ja nopeasti kulkee teollisesta yhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa ja digitalisaatiota.

Taulukossa 1 esitetään luovien alojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

TAULUKKO 1. Luovien alojen swot -analyysi (Metsä-Tokila 2013, 59)

VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Dynaaminen ala • Yleisön kiinnostus laajaa • Mahdollisuus soveltaa alan osaamista monella tavalla • Julkinen sektori valmis tukemaan luovaa alaa • Koulutettua osaavaa työvoimaa riittää 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> • Hajanainen toimiala • Toimialan kehitys on nopeaa, ja kaikki tärkeät tahot eivät välttämättä pysy kehityksessä mukana • Julkisen sektorin palvelut ja ohjeet eivät tue toimialan kehittymistä
MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> • Uusi teknologia • Globaalit markkinat • Uudet liiketoimintamallit • Uudet työllistämismahdollisuudet ja työn tekemisen muodot • Uudenlaiset ansaintamahdollisuudet ja -logiikat 	UHAT <ul style="list-style-type: none"> • Rahoitus ei toimi tai on liian hidas • Jäykät toimialarajat • Voimakas keskusohjaus

Oman osaamisen tuotteistaminen on luovien alojen yrityksissä usein heikkoa. Suomen korkeatasoisen koulutusjärjestelmän ansiosta substanssiosaamista kyllä on. Opetusministeriön laatiman raportin johtopäätöksissä kuitenkin todetaan, ettei osaamista ja sen tuomia mahdollisuuksia välttämättä viedä niin pitkälle, että se riittäisi liiketaloudelliseen kannattavuuteen (Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen 2006, 19).

Ammattikorkeakouluista valmistuvien sisustusarkkitehtien 240 opintopistettä käsitteviin opintoihin ei enää sisälly yrittäjyysopintoja lainkaan, tai sitten niitä on vain muutaman opintopisteen verran. Kuitenkin moni päätyy valmistumisensa jälkeen yrittäjäksi tai freelanceriksi. Sisustusarkkitehtien opinnäytetyöt keskittyvät pääsääntöisesti sisustussuunnitelmien tuottamiseen, eivät yritystoiminnan asioihin. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetietokanta Theseukseen tehdyn haun perusteella sisustusarkkitehtitoimiston liiketoimintamallin uudistamisesta ei aiemmin ole julkaistu opinnäytetöitä, joten nyt tehtävä tutkimus on omalla sarallaan ensimmäinen ja tuottaa uutta tietoa.

Sisustusarkkitehtien työllisyyskehitys on ollut viime aikoina epäsuotuisaa. Edunvalvontajärjestö Ornamon lehden tilastojen mukaan muotoilualalla oli 1 260 työtöntä työnhakijaa maaliskuussa 2013, vuotta aiemmin henkilöitä oli 989. Työttömyys on kasvanut 28 % (Tiainen 2013, 28). Suhdanteiden vaihtelut vaikuttavat voimakkaasti työllisyyden kehitykseen. Suomalaisten sisustusarkkitehtien liiketoimintaosaamisen on kasvettava substanssiosaamisen rinnalle, jotta työllisyyskehitys saataisiin käännettyä positiiviseksi.

Rakennus- ja suunnittelualat ovat rinnakkaistoimialoja, jotka perinteisesti toimivat projektiluonteisesti ja ketjutetusti. Suurissa rakennusalan organisaatioissa on jo pitkään yritetty löytää vastauksia kysymykseen, miksi korjausrakentamisen kannattavuus ei ole Suomessa noussut tarpeeksi nopeasti vaikka korjausrakentamisen volyymi on moninkertaistunut lyhyessä ajassa ja kasvaa edelleen voimakkaasti. Yhdeksi merkittäväksi syyksi tähän ongelmaan on tunnistettu käyttämättä jätetyt yhteistoimintamahdollisuudet (Vainio ym. 2012, 35).

Ympäristöministeriön raportti Korjausrakentamisen strategia 2007–2017 kertoo, että suomalaisen asuntokannan korjaustarve tulee voimakkaasti kasvamaan ajanjaksolla 2006–2015. Asuinkerrostalojen korjaustarpeen arvioidaan kasvavan eniten, lähes 30 %. Ajanjaksolla 2016–2025 kasvaa omakotitalojen ja rivitalojen korjaustarve edelleen, mutta asuinkerrostalojen korjaustarve pysyy ennallaan. Raportissa todetaan vielä, että korjaamisen määrä ja rakenne ovat kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöissä varsin erilaisia. Vuokra-asuntoja sisältävissä kiinteistöosakeyhtiöissä tehdään laajoja kertaluonteisia peruskorjauksia ja –parannuksia, asunto-osakeyhtiöissä pienempiä korjauksia. Yleensä ottaen asunto-osakeyhtiötalojen korjaustarpeen arvioidaan olevan suurempi kuin julkisten ja yleishyödyllisten kiinteistönomistajien hallussa olevien vuokratalojen (Korjausrakentamisen strategia 2007–2017, 2007, 10). Monissa asunto-osakeyhtiöissä kautta maan on kustannussäästöjen toivossa lykätty kiinteistöjen ylläpitokorjauksia, jonka seurauksena on lopulta ajauduttu kalliisiin ja järeisiin peruskorjauksiin.

Korjausrakentamisen asukasmuutoksilla tarkoitetaan yksilöllisiä, huoneistokohtaisia muutostöitä, jotka asunnon omistaja teettää omalla kustannuksellaan remontin yhteydessä. Asukasmuutokset parantavat asukastyytyväisyyttä ja viihtymistä.

Kokonaisurakan lisätöinä väistämättä tulevien huoneistokohtaisten asukasmuutostöiden valvomiseen ja toteutuksen ohjeistamiseen ei isännöitsijöillä kuitenkaan riitä aikaa. Isännöitsijöiden resurssit on isoissa hankkeissa useimmiten sidottu hallinnointiin. Myös pääurakoitsijoille nämä korjausrakennushankkeiden asukasmuutokset ovat haaste: työmaat elävät kireiden aikataulujen ja rakennushankkeen katetuoton ehdoilla. Asiakastyytyväisyydeksi mielletään isoissa rakennusliikkeissä usein se, miten urakka taloyhtiön kannalta kokonaisuutena sujui. Yksittäisen asunnon omistajan ääni jää usein kuulematta. Myös asukkaalle itselleen muutostyöt ovat monella tapaa hankalia, erityisesti rakennuslupa-asioiden osalta. Valitettavasti asukas joutuukin korjaushankkeessa usein tyytymään aivan muuhun ratkaisuun kuin mitä olisi oikeasti remontilta halunnut. Tässä suunnittelun, rakentamisen, isännöinnin ja asiakaspalvelun risteyskohdassa on tarve, jonka Hallaus Oy:n uusi liiketoimintamalli täyttää.

Suomen yrityskannasta 93,1 % on mikroyrityksiä jotka työllistävät alle 10 työntekijää (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013). Tällainen on myös Hallaus Oy, jolla ei toistaiseksi ole omaa palkattua henkilökuntaa. Taulukossa 2 esitetään yritysten, henkilöstön ja liikevaihdon määrän muutokset yritysten kokoluokittain vuosina 2007–2011 (poislukien alkutuotanto).

TAULUKKO 2. Yritysten, henkilöstön ja liikevaihdon määrän muutokset yritysten kokoluokittain vuosina 2007–2011 poislukien alkutuotanto (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013)

Yrityskoko	Yritysten määrän kasvu, lkm	Yritysten määrän kasvu, %	Henkilöstön kasvu, %	Liikevaihdon kasvu, %
Pienet yritykset, alle 50 henkilöä				
- alle 2 henkilöä	11 266	6,8	7,7	13,3
- 2 – 9 henkilöä	1 473	2,1	2	-5,9
- 10 – 49 henkilöä	600	4,1	3,2	3,2
Keskisuuret yritykset, 50 – 249 henkilöä	83	3,5	0,9	-8,3
Suuret yritykset, vähintään 250 henkilöä	-18	-2,8	-3,4	-9,3
Yhteensä	13 404	5,3	0,4	-5,7

Taulukko osoittaa, että yritysten määrän kasvu on ollut suurinta mikroyrityksissä, mikä osittain selittyy Suomen viime vuosien huonosta työllisyyskehityksestä. Tu-
hansia työpaikkansa menettäneitä on päätynyt perustamaan oman yrityksen. Myös
liikevaihdon kasvu on ollut 0-2 henkilöä työllistävissä yrityksissä prosentuaalises-
ti mitattuna suurinta. Yrityksen kasvaessa 2-9 henkilön kokoluokkaan yrityksen
liikevaihdon kasvu taittuu. Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on mikroyri-
tykselle kohtuuttoman suuri rasite, ei pelkästään taloudelliselta kannalta mutta
myös henkisesti. Jokainen yrittäjä tietää, kuinka yritys on yrittäjälle kuin oma ra-
kas lapsi jonka hoitoa ei voi uskoa kenelle tahansa. Ammattitaitoisia työntekijöitä
voi olla vaikeaa löytää, työntekijöistä ei töiden yhtäkkiä vähetessä pääse nopeasti
eroon ja yrityksen ilmapiiri saattaa kärsiä uusien tulijoiden myötä.

Yrityksen perustaminen ei automaattisesti tarkoita uusien työpaikkojen syntymis-
tä, koska yrittäjiksi ryhtyvistä suuri osa on jo ollut työmarkkinoilla ennen yrittä-
jäksi ryhtymistään. Rouvisen ja Ylä-Anttilan tekemän tutkimuksen mukaan vain
noin yhdellä neljästä uuden yrityksen perustamisesta oli työllisyysvaikutuksia

(Rouvinen & Ylä-Anttila 2004, 30). Työllisyysvaikutuksia kertyy Hallauksen tapauksessa kuitenkin välillisestä työllistamisestä, ja tämä merkitys voi hetkellisesti olla hyvinkin merkittävä pienen kaupungin mittakaavassa. Yksittäistä suunnittelua ja rakentamisprojektia voi parhaimmillaan olla toteuttamassa toistakymmentä henkilöä kerrallaan.

Tutkittaessa yhdestä paikasta saatavien korjausrakentamispalvelujen mallia, niin kutsuttua One Stop Shop-mallia, Euroopassa (Mlecnik ym. 2012) voitiin todeta, että Belgiassa eivät mallia olleet kehittämässä välttämättä rakennusurakoitsijat vaan myös tavarantoimittajat tai arkkitehdit (Mlecnik ym. 2012, 1). Uusi tapa toimia ei siis aina kehitykään suurissa yrityksissä, vaan myös pienet yritykset voivat toimia suunnan näyttäjinä.

1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyössä tarkastellaan liiketoimintamallin uudistamista kolmesta eri perspektiivistä; yrittäjän itsensä, asiakkaiden sekä rinnakkaistoimialojen yhteistyötarpeiden näkökulmasta. Luvussa 2 käsitellään työn teoreettista tietoperustaa ja pohditaan teoreettisia käsitteitä Hallaus Oy:n kontekstissa. Aluksi esitellään liiketoimintamallin erilaisia määritelmiä ja keskeiset käsitteet. Luvun 2 loppuosuus esittelee liiketoimintamallin kehittämisen apuvälineitä: lean-työkaluja ja palvelumuotoilun toimintatapoja. Nämä näennäisesti lähtökohdiltaan erilaiset toimintamallit antavat tutkimukselle kaksinapaisen ja uusia innovatiivisia ratkaisumalleja ruokkivan viitekehyksen. Teorioita ei kuitenkaan käsitellä läpikotaisin, vaan näiden kahden toimintafilosofian sisältä on poimittu tarkoituksenmukaisimmat työkalut tämän tutkimuksen käyttöön.

Tutkimuskontekstina on Sisustusarkkitehtitoimisto Hallaus Oy, jonka historia, nykypäivä ja tavoitteet sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät esitetään luvussa 3. Tässä osiossa kuvataan myös tutkimusaineiston keräämistä ja analysointia. Luvussa 4 käsitellään Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäsenille tehdyn tutkimuskyselyn tulokset ja analysoidaan yhteistyökumppaneille suoritettujen haastattelujen tulokset. Lopussa esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet.

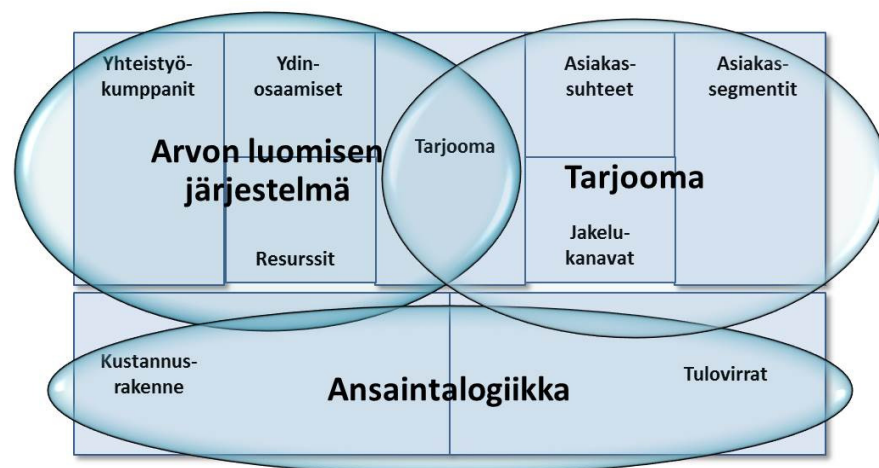
2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa opinnäytetyön aihetta lähestytään teoreettisista lähtökohdista; esitellään liiketoimintamallin erilaisia määritelmiä, tarkastellaan aineettoman pääoman osa-alueita yrityksen kasvun mahdollistajina sekä leanin ja palvelumuotoilun työkaluja liiketoimintamallin rakentamisessa. Tutkimuksen keskeisen tietoperustan muodostavat käsitteet liiketoimintamalli, aineeton pääoma, brändi, verkosto, asiakasymmärrys, lean-työkalut ja palvelumuotoilu.

2.1 Liiketoimintamalli ja sen tehtävät

Liiketoimintamallin käsite alkoi muodostua 1990-luvulla kun virtuaaliympäristössä tapahtuva e-yrittäjäys alkoi ottaa ensimmäisiä askeliaan. Uudentyyppisille yrityksille alettiin hahmotella uudenlaista toimintalogiikkaa. Käsitteelle on olemassa lukuisia määritelmiä (Huuskonen 2009, 8).

Jokaisella yrityksellä on **liiketoimintamalli eli ydinlogiikka**, joka yhdistää yrityksen tarjooman, ansaintamallin ja asiakkaille tuotettavan arvon (Vainio ym. 2012, 37). Kuviossa 1 esitetään liiketoimintamallin peruselementit ja niiden linkittyminen toisiinsa.



KUVIO 1. Liiketoimintamallin pääelementit (Vainio ym. 2012, 38)

Pulkkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä ja Wendelin (2005) puolestaan esittävät määritelmän, jonka mukaan liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä **rakenteellinen ratkaisu** (Pulkkinen ym. 2005, 10).

Hallaus Oy on toimintamalliltaan verkosto-orientoitunut yritys. Kun opinnäytetyön viitekehystä tarkastellaan yrityksen arvonluontimallin (value configuration model) kautta, niin kyseessä on arvoverkko (value chain). Arvoverkko luo arvoa mahdollistamalla suoran tai epäsuoran resurssien tai informaation vaihdon asiakkaiden kesken. Muita arvon luomisen malleja ovat arvoketju (perinteinen tuotantosuuntautuneiden yritysten tapa toimia) ja arvopaja (Pulkkinen ym. 2005, 11).

Yrityksen liiketoimintamallia on jatkuvasti päivitettävä, jotta se toimisi yrityksen strategisen johtamisen välineenä. Liiketoimintamallia ei ensin suunnitella ja sitten toteuteta. Se on **strategian toteuttamista käytännössä** (Mason & Spring 2011, 1033).

Yrittäjän tehtävä ei ole ainoastaan luoda parasta mahdollista ratkaisua asiakkaan ongelmiin, vaan kehittää liiketoimintamalli joka toimii kaikilta osin yhteen. Mauryan (2012a) mukaan yrityksen tuote tai palvelu ei olekaan sen ”tuote”, vaan yrityksen koko **liiketoimintamalli tulee käsittää tuotteeksi** (Maurya 2012a, 6). Tällöin yrittäjä ei ainoastaan omista yrityksensä liiketoimintamallia, vaan hänelle tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää tuotekehittämisen tekniikoita yrityksen rakentamisen välineinä.

Mauryan kanssa samoilla linjoilla ovat Mason ja Spring (2011), jotka määrittelevät liiketoimintamallin olevan **organisaation omaisuutta** (Mason & Spring 2011, 1032). Liiketoimintamallin ulkoista olemusta ja ilmentymiä voidaan ja tulee johdattaa sisältä päin.

Liiketoimintamallin sisältö siis määräytyy sille asetettavien tehtävien mukaisesti. Yrityksen täytyy päättää mitä se malliltaan haluaa. Doganova ja Eyquem-Renault

(2009) määrittelevät liiketoimintamallin **käytännön markkinatyökaluksi**: kerroonmalliseksi ja laskennalliseksi apuvälineeksi, joka tulisi valjastaa palvelemaan yrityksen toiminnan kehittymistä ja jonka tulisi joustaa kulloisenkin tilanteen ja kohdeyleisön mukaan (Doganova & Eyquem-Renault 2009, 1561).

Torkkelin (2012) näkemyksen mukaan yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta voidaan merkittävästi parantaa panostamalla liiketoimintamallin kehittämiseen, mutta kehittämisen täytyy tapahtua kaikilla kolmella kuvion 1 osoittamalla osa-alueella. Jos yksikin alue ontuu, ei asiantuntijayrittäjyyttä voida harjoittaa kannattavasti (Torkkeli 2012, 18).

Torkkeli määrittelee hyvän liiketoimintamallin tunnusmerkeiksi sen, että

- liiketoimintamalli palvelee asiakkaan tarpeita uudesta näkökulmasta tai täydellisemmin
- se on kannattava ja mukautumiskykyinen
- se sisältää avainelementtejä, joita kilpailijat eivät voi (kannattavasti) imitoida tai kopioida

(Torkkeli 2012, 20).

Liiketoimintamallin tulee vastata kysymykseen, mitkä asiakkaan tarpeet organisaation toiminta täyttää. Tästä seuraa, että liiketoimintamallin täytyy siten tavalla tai toisella löytää yhtymäkohdat asiakkuuden ytimeen: tunnetasoon. Shaw (2012) nimittäin toteaa, että yli puolet asiakaskokemuksesta muodostuu tunteista (Shaw 2012, 2).

Baden-Fuller ja Morgan (2010) ovat päätyneet antamaan yrityksen liiketoimintamallille useita rooleja: Liiketoimintamalli 1) kuvailee ja luokittelee yritystä, 2) toimii tieteellisen tutkimuksen välineenä ja 3) toimii reseptinä luovalle johtamiselle (Baden-Fuller & Morgan 2010, 156). Yrityksen liiketoimintaresepti sisältää tietyt raaka-aineet, joista tiettyjen toimintojen kautta syntyy toivotunlainen tuotos. Reseptejä voi olla yhtä aikaa yrityksessä useita, ja niitä varioimalla ja innovoimalla voidaan saada aikaan täysin uudenlaisia tai vain hieman erilaistettuja tuloksia (Baden-Fuller & Morgan 2010, 166). Liiketoimintamalli on käsitteenä kuitenkin

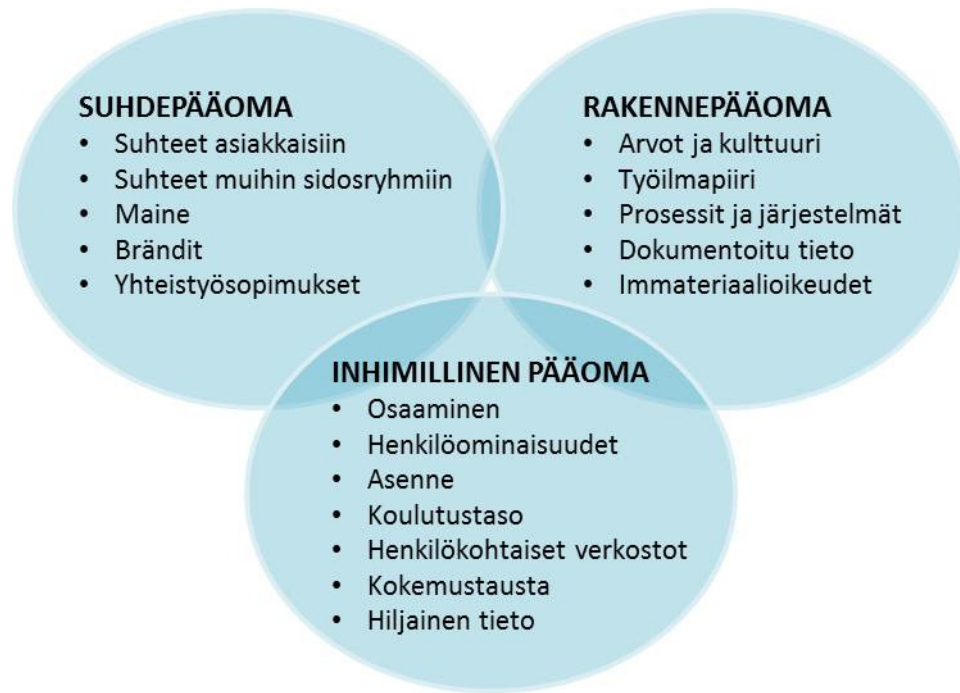
niin moniulotteinen – yrityskohtaisesti rajattomilla tavoilla yhdisteltävissä ja sovellettavissa – että Baden-Fuller ja Morgan näkevät niiden tutkimisen olevan erityisen merkityksellistä johtamisen teorioiden kannalta (Baden-Fuller & Morgan 2010, 168).

Hallaus Oy:n uudelle liiketoimintamallille on asetettu sekä yrityksen liiketoimintaa ja sen strategiaa kuvaavia, että yritysryhmän brändin rakentamista edistäviä tehtäviä. Uuteen liiketoimintamalliin sisältyy kuvaus yrityksen verkostoyhteistyöhön perustuvista ratkaisuista asiakkaan ongelmiin. Liiketoimintamalli kuvailee yrityksen palvelutuotteita ja sen asiakkailleen tuottamaa arvoa. Kuten Vesalainen (2007) on todennut, niin ulkoisiin toimijoihin ja resursseihin ovat yrittäjät tukeutuneet aina. Uutta on tietoisesti rakentaa liiketoimintamallit yhteistoimintarakenteiden ja – järjestelmien varaan (Vesalainen 2007, 154).

Liiketoimintamalliin kirjattu tärkein strateginen tavoite on verkostojen avulla kasvaminen (ulkoistettu kasvustrategia) hallitusti niin, että yrityksen kannattavuus pysyy riittävällä tasolla ja pitkällä tähtäimellä kasvaa. Yrityksen kehitystyötä tehdään yrittäjän työajan kustannuksella joka, yksinyrittäjän tapauksessa väistämättä pitkään jatkuessaan heikentää yrityksen tulorahoitusta ja kannattavuutta. Muita yrityksen strategisia päämääriä ovat palvelukonseptien jatkuva kehittäminen ja yrityksen talouden vankistaminen ansaintalogiikkaa kehittämällä.

2.2 Aineeton pääoma yrityksen kasvun mahdollistajana

Aineeton pääoma (intellectual capital) on sitä tietoa ja osaamista jota yrityksessä on, mutta jonka arvoa on vaikea määrittää tai mitata osana yrityksen kirjanpitoarvoa. Aineeton pääoma on kuitenkin yritykselle merkittävä kilpailutekijä. Se on myös identiteettitekijä, joka erilaistaa yrityksen muista yrityksistä. Aineettoman pääoman osa-alueet voidaan ryhmitellä kuvion 2 mukaisesti.



KUVIO 2. Aineettoman pääoman osa-alueet (Kujansivu ym. 2007, 29)

Tarkasteltaessa rinnakkain sivulla 8, kuviossa 1 esitettyjä liiketoimintamallin elementtejä (arvon luomisen järjestelmä, tarjooma ja ansaintalogiikka) ja sivulla 12, kuvion 2 aineettoman pääoman osa-alueita voidaan havaita, että suhteet yhteistyökumppaneihin ja yrityksen ydinosaaminen sijoittuvat arvon luomisen järjestelmän alueelle. Ne ovat Hallaus Oy:n keskeisintä aineetonta pääomaa. Kehittämisvaraa on eniten ansaintalogiikan ja tarjooman alueilla, erityisesti yrityksen prosesseissa ja järjestelmissä. Keinoina tähän voisivat olla passiivisten tulovirtojen lisääminen aktiivisten rinnalle ja palvelujen nykyistä tehokkaampi tuotteistaminen. Asiaa pohditaan tarkemmin luvussa 4.

Yrityksen aineeton pääoma heijastuu kaikkeen sen toimintaan. Se vaikuttaa kaikkiin kolmeen liiketoimintamallin osa-alueeseen. Esimerkiksi prosessit tai kustannusten jakautuminen yrityksessä eivät ole kiveen kirjoitettuja itseisarvoja, vaan niiden muodostumisesta vastaavat ja niitä toteuttavat ihmiset omine tunteineen, taitoineen ja kokemuksineen.

Aineettoman pääoman arvottaminen on hankala kysymys esimerkiksi silloin kun yrityksessä tarvittaisiin ulkopuolista rahoitusta jotta yrityksen toiminta saataisiin nostettua uudelle tasolle. Kun tutkittiin nopeasti kasvaneita ja menestyneitä tanskalaisia pk-yrityksiä (Poulfelt 2007) voitiin kuitenkin näyttää toteen, että aineettoman pääoman alueelle sijoittuvilla ominaisuuksilla on ollut huomattava merkitys nuorten yrityksen menestymiselle. Ensimmäinen näistä ominaisuuksista oli *vahva keskittyminen* omaan erikoisalueeseen (Poulfelt 2007, 145). Tutkituista menestyneistä kasvuyrityksistä jokainen oli tarkasti selvillä omasta positiostaan markkinoilla. Kaikki olivat *lähellä asiakkaita*, ja useimmat niistä näkivät asiakkaat kumppaneinaan. Yrityksissä ymmärrettiin myös kirkkaasti se, mikä merkitys on *erottuvalla profiililla ja selkeällä toiminta-ajatuksella* ja tavoitteilla. Tunnusomaista tutkituille menestyneille yrityksille oli myös *päättäväisyys* ja *määrätietoisuus* sekä *kyky tehdä nopeita päätöksiä* (Poulfelt 2007, 151).

Yritykselle voidaan siis ennustaa menestystä sellaisten aineettomien ominaisuuksien perusteella, joiden tasearvoa ei ole mahdollista määritellä, ainakaan etukäteen. Kun siis nuoren, luovalla alalla toimivan asiantuntijayrityksen keskeinen arvo on aineetonta pääomaa, ja aineettoman pääoman kautta saavutettavaa menestystä voidaan todentaa vasta liiketaloudellisen menestyksen kautta jälkikäteen, ehkä vasta vuosien kuluttua, niin onko ihme että kasvuhaluisten palveluyritysten rahoitus on Suomessa kiven alla?

Kasvuyrityksen menestys edellyttää tasapainoa kolmen ominaisuuden; yrityksen kannattavuuden, kasvun ja vakavaraisuuden välillä. Laitinen (2007) toteaa, että kaikkein hallitsemattomin tilanne on se, että yritys kasvaa nopeasti, mutta kannattaa heikosti. Tämä yhdistelmä johtaa heikkoon tulorahoitukseen, joka ennen pitkää heikentää maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta, jos yritys ei saa huomattavaa ulkoista oman pääoman ehtoista rahoitusta (Laitinen 2007, 345).

Yrityskehityksen ammattilainen Jussi Heinilä (2013) puhuu start up-yritysten rahoitusta koskevassa blogikirjoituksessaan markkinavaliditaatiosta rahoituksen saamisen mahdollistajana. Rahoittaja haluaa nähdä yrityksestä enemmän kuin pelkän kovan idean, markkinadataa tai toteutussuunnitelman. Sijoittajan kannalta on oleellista nähdä onko markkina ilmaissut olevansa valmis hankkimaan ”tuot-

teen” liiketaloudellisesti järkeenkäyvillä ehdoilla. Itse tuotehan voi olla jopa vanha idea, mutta kiinnostavan siitä tekee esimerkiksi uusi liiketoimintamalli (Heinilä 2013).

Yritys voisi siten konkretisoida aineettoman pääoman alueelle sijoittuvaa arvoaan peilaamalla sitä asiakkaidensa kautta sijoittajien suuntaan. Toisin sanoen liiketoimintamallia tulee testata asiakkailta, ja tämä asiakaskokemus on todennettava ja tehtävä näkyväksi jotta mallin rahoituskelpoisuus saa uskottavuutta.

2.3 Brändi

Brändi on yrityksen aineettoman pääoman kenties tunnetuin ja tutkituin osa-alue. Sen merkitys yrityksen menestykselle on kiistaton. Malmelin ja Hakala (2008) toteavatkin brändin olevan yksi yrityksen arvokkaimmista omaisuuseristä. Heidän näkemyksensä mukaan esimerkiksi tuotannon järjestelmät, tehokkuus tai laatu ei enää ole yhtä ratkaisevia kilpailutekijöitä kuten aikaisemmin. Aineettomat voimavarat, kuten brändi tai suhdeverkosto, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa, ovat yhä tärkeämpiä taloudellisia tekijöitä (Malmelin & Hakala 2008, 29). Luvussa 2.1, sivulla 11 mainittujen, Hallauksen liiketoimintamallille määriteltujen yritystoimintaa kuvaavien ja strategisten tehtävien ohessa liiketoimintamallin tärkeä tehtävä onkin toimia yrityksen brändäyksen välineenä.

Brändillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä tiettyä merkittyä nimeä, joka tunnustetaan jossakin kohderyhmässä ja joka eroaa muista merkityistä nimistä. Brändillä on identiteetti, visuaalinen ja viestinnällinen identiteetti sekä imago (Koskinen 2010). Aiemmin puhuttiin yrityksen visuaalisesta ilmeestä, kun tarkoitettiin niitä tapoja joilla brändi näkyy, vaikuttaa ja tunnustetaan visuaalisesti. Nykyisin käsite on kuitenkin oleellisesti laajentunut. Se pitää sisällään myös äänisanomat ja viestit kaikille muillekin aisteille: tästä laajennetusta paketista käytetään termiä viestinnällinen identiteetti (Koskela ym. 2007, 193). Viestinnällinen identiteetti edellyttää yrityksiltä tänä päivänä myös strategista läsnäoloa sosiaalisessa mediassa, koska siellä asiakkaatkin ovat. Pienessä asiantuntijayrityksessä tämä tarkoittaa vahvaa henkilökohtaista panostusta viestintään. Sosiaalisessa mediassa tulee näkyä omilla kasvoilla ja nimellä. Logon tai yritysnimen taakse piiloutuminen antaa

yrityksestä kylmän ja etäisen mielikuvan. Samoin käy, jos kaikki yrityksen sosiaalinen viestintä on pelkkää myyntipuhetta. Ihmiset haluavat asiantuntevia neuvoja, selkeäsanaisia mielipiteitä ja ideoita joita he voivat hyödyntää omassa arjessaan. Ihmisille on myös annettava tilaisuus kommentoida ja olla eri mieltä yrityksen kanssa. Kritiikkiin tulee vastata heti, koska asian kuoliaaksi vaikenemisen seuraukset tai peittely-yritykset voivat olla arvaamattoman suuret.

Erityisesti asiantuntijayrityksissä itse yritys ja sen prosessit, toimintatavat ja ihmiset, ei niinkään yksittäiset palvelut, nähdään arvoa lisäävinä tekijöinä (Glazer 2000, 411). Asiakkaan kokema arvo on se mistä hän on halukas maksamaan. Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Asiakas siis sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa (Arantola & Simonen 2009, 3). Prosessissa on palvelutuottajan ja asiakkaan lisäksi vielä lukuisa joukko muitakin osapuolia, kuten esimerkiksi ne ihmiset jotka palvelua ovat asiakkaalle suositelleet. Ja kun palvelun tuottamiseen osallistuu iso joukko erillisiä yrityksiä, niin ne kaikki ovat osa asiakkaan saamaa arvokokemusta vaikka muuten toimisivatkin tuotannollisissa tehtävissä. Rakentajatkin ovat palvelusneksessä.

Menestyneissä yrityksissä brändiä on jo kauan osattu tietoisesti rakentaa ja määrätietoisesti johtaa. Mooney ja Rollins (2008) kuitenkin toteavat, että brändin olemus on muuttumassa: siitä on tulossa avoin. Edistyksellisimmät yritykset ymmärtävät, että brändin kontrollointi on mahdotonta. On siirryttävä brändin johtamisesta brändin isännöintiin (Mooney & Rollins 2008, 21). Tällä viitataan nykyiseen digitaaliseen liiketoimintaympäristöön. Ihmiset kommunikoivat laajasti, nopeasti ja aktiivisesti sosiaalisen median verkostoissa välittäen yrityksen brändimielikuvaa eteenpäin. Ihmisillä on tarve osallistua sisällön tuottamiseen ja muokata sisältöjä. Mooney ja Rollins kiteyttävät tulevaisuuden brändirakennuksen seuraavasti:

Be O.P.E.N. – on-demand, personal, engaging and networked (Mooney & Rollins 2008, 186). Brändinrakentamiselta siis edellytetään tarpeisiin vastaamista, henkilökohtaisuutta, sitoutuneisuutta ja verkostoitumista.

Brändin määrätietoinen rakentaminen syö aikaa, eli rahaa. Toisaalta, jos tätä panostusta ei tehdä, niin yrityksen brändi muodostuu joka tapauksessa vaikkei sitä

tietoisesti rakenneta. Grönroos (2001b) luokittelee viisi erilaista viestinnän lajia (kommunikationsbudskap) yrityksen ja asiakkaan suhteessa: Suunniteltu viestintä (planerad kommunikation), tuoteviestintä (varukommunikation), palveluviestintä (tjänstekommunikation), suunnittelematon viestintä (oplanerad kommunikation) ja viestinnän puuttuminen (avsaknad av kommunikation). Suunnittelematonta viestintää ovat suusta suuhun – kerronta, referenssit, uutisointi, huhut, tietoverkkojen keskusteluryhmät ja niin edelleen. Viestinnän puuttumista on esimerkiksi palveluprosessin virheistä tai palvelun vaikeneminen (Grönroos 2001b, 184). Suunnittelematon viestintä ja viestinnän puuttuminen ovat yritykselle äärimmäisen hankalia asioita.

Yrityksen näkökulmasta onkin mahdotonta täydellisesti hallita sitä mitä yrityksestä viestitään. On hyödytöntä edes yrittää valvoa kaikkia niitä suhteita joita asiakkailla yritykseen on. Hsieh (2013) kysyykin aiheellisesti, mitä yrityksen sitten tulee tehdä, jos se ei voi ostaa haluamaansa brändiä? Mikä on paras tapa rakentaa brändi pitkällä tähtäimellä? Yhdellä sanalla sanottuna: kulttuuri (Hsieh 2013, 164).

Merkittäväksi Hallaus Oy:n aineettoman pääoman osa-alueeksi on tunnistettu verkostokumppaneiden väliset kiinteät suhteet, jotka erilaistavat yrityksen kilpailijoista, edesauttavat jatkuvaa keskinäistä kehittämisprosessia ja toisilta oppimista, ja jotka tukevat yrityksen tavoitebrändiä monipuolisena korjausrakentamisen osajana. Liiketoimintamallin uudistamisen myötä yrityksessä tapahtuva muutos välittyy koko yritysverkostolle eikä jää vain yhden yrityksen hyödyksi. Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää (2007) toteavatkin tämän tyyppisen kehitysprojektin läpikäymisen opettavan osallistujille uudenlaista ajattelua yrityksen suorituskyvystä. Aineettomien menestystekijöiden arvostus taloudellisten menestystekijöiden ohella on lisäähty, jonka projektiin osallistuvat henkilöt usein saavat. (Kujansivu ym. 2007, 185).

Verkostojen arvo ei kuitenkaan toistaiseksi konkretisoidu rahoituksen saamisen helppoudessa tai uusien asiakkuuksien määrässä. Verkostoilla voidaan kuitenkin pitkällä tähtäimellä saavuttaa huomattavaa kilpailuetua suhteessa muihin. Verkosto on enemmän kuin osiensa summa. Hallauksen ja sitä ympäröivän kump-

paniverkoston toimintakulttuuri tulee tehdä näkyväksi ihmisille. Asiakkaille on näytettävä, miten ryhmän hyvä yhteistyö, työn ilo ja keskinäinen oppiminen on tehnyt työskentelystä motivoivaa ja hauskaa. Kun tämä positiivisuus heijastuu asiakkaisiin ja potentiaalisiin rahoittajiin päin, se toimii vetovoimatekijänä jollais- ta ei ole mahdollista tuottaa markkinointiviestinnällisin keinoin.

2.4 Verkostot

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyö- malleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyön osa- puolet voivat olla joko muita yrityksiä, organisaatioita tai muita toimijoita, ja yh- teistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltä- hin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin (Pirnes 2002, 7). Taulukossa 3 verrataan perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden eroja.

TAULUKKO 3. Perinteisen yrittäjyyden ja verkostoyrittäjyyden vertailu (Toivola 2006, 94)

	Perinteinen yrittäjyys	Verkostoyrittäjyys
Markkinaorientaatio	kotimaa	globaali
Fokus	laaja	kapea erikoisosaaminen
Menestystekijä	laatu	asiakassuhteet
Ympäristö (merkitys)	yhteydet, asiakkaita	potentiaaliset kumppanit, tiivis vuorovaikutus
Asenne, ihmiskuva	epäluottamus, riippumattomuus	luottamus, avoimuus
Kasvu	rakentamalla organisaatiota	kumppaneiden kautta
Ihmiset	esimies-alainen, johtaja-rutiinityö	tasa-arvo, osaaminen, keskustelu
Verkosto	alihankinta, yhteistyö	kumppanuus, jakaminen, tapa toimia
Verkostojen merkitys liiketoiminnassa	liittyy asiakkaisiin, tavarantoimittajiin	keskeinen, strateginen, win/win-suhteet

Verkostoista on monenlaista hyötyä pienelle yritykselle. Keskeisimmät hyödyt ovat:

- Verkostot parantavat yrityksen sisäistä suorituskykyä ja tehokkuutta.
- Verkostoilla saavutetaan resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta.
- Verkostojen avulla voidaan keskittyä kilpailukyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin.
- Verkostot edistävät uuden yrityksen kasvua ja kykyä pysyä joustavana.
- Verkostoissa yritykset voivat täydentää toistensa osaamista.
- Verkostot luovat oppimisen ja uuden tiedon hankkimisen mahdollisuuksia.
- Verkostot voivat parantaa yrityksen kilpailukykyä, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja nopeuttaa uusien markkinoiden oppimista.

(Toivola 2006, 77.)

Myös korjausrakentamisen toimialalla pienyritysten verkostoitumisen tarve on jo tunnistettu. Ympäristöministeriön raportti kiteyttää yhdeksi alan tavoitteeksi sen, että tulevaisuudessa pienet ja keskisuuret yritykset ovat verkostoituneet asiakkaan eduksi, ja alalle on syntynyt runsaasti uutta palvelutarjontaa. Korjaaminen on kannattavaa sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle (Korjausrakentamisen strategian toimeenpanosuunnitelma 2009–2017, 2009, 12).

Luovien alojen yrityksillä on paljon mahdollisuuksia kehittyä. Yksi niistä on yritysten ja eri kehittäjätahojen vahvan yhteisen tahtotilan luominen. Luovien alojen tuotteille on entistä enemmän kysyntää muun muassa ihmisten vapaa-aikaan liittyvien muutosten myötä. Korjausrakentamisessa eräs merkittävästi kasvava asiakassegmentti tulevatkin olemaan vapaa-ajan asuntojen muutokset, joiden toteuttamiseen tarvitaan eri alojen yritysten yhteistyötä.

Parhaat mahdollisuudet ovat olemassa olevien yritysten kehittämisessä ja niiden liiketoimintaosaamisen vahvistamisessa. Mahdollisuuksia luo myös eri toimialojen välisten innovaatioprosessien vahvistaminen, monialaisuuden hyödyntäminen ja verkostoituminen (Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015, 23). Tällainen eri aloilla toimivien yritysten yhteistoiminta mahdollistaa pienille asian-

tuntijayrityksille sellaisia resursseja, joiden saavuttaminen olisi sille muutoin mahdotonta.

Toivonen (2005) puolestaan näkee verkostolla pelkästään välineellistä arvoa. Hän esittää näkemyksensä, että verkostot eivät millään yrityksellä saa olla niinkään tavoite kuin keino. Tavoitteena täytyy olla asiakaslähtöisyys ja yrityksen menestyminen. Verkostot on nähtävä välineenä, ja välineenä sitä tulee kohdella. Jos verkostoitumisesta ei ole hyötyä, sitä ei kannata tavoitella vaan alkaa kehittää toimintaa uudesta näkökulmasta. Välinearvoa voidaan havainnollistaa siten, että verkoston tulee toimia hyvin ja kaikkien tulee hyötyä sen käytöstä (Toivonen 2005, 25). Toivonen ei kuitenkaan tarkemmin yksilöi millaista hyötyä hän verkostojen tuottamalla hyödyllä tarkoittaa. Hallauksen tapauksessa verkoston välineellinen arvo on se, että aineettomat palvelut konkretisoituvat kun suunnitelmat toteutetaan ja kohde rakennetaan valmiiksi. Pelkkä suunnitelma kun ei asiakasta vielä ilahduta.

Rakennushankkeen organisaatio perustetaan lähes poikkeuksetta yhtä hanketta varten. Koska projektiorganisaatiot ovat tilapäisiä, on pitkäjänteistä, eri yritysten välistä kehitystyötä hankala toteuttaa. Projektiorganisaatiot muodostuvat usein sellaisen prosessin tuloksena, jossa osapuolet kilpailuttavat toisiaan. Pitkäjänteisen yhteistyön synnyttäminen on tällöin suorassa ristiriidassa yksittäisen projektin taloudellisten reunaehtojen ja tavoitteiden kanssa. Osapuolten sitouttamista useiden hankkeiden yli kestävään yhteistyöhön ilman uhkaa taloudellisista menetyksistä on erittäin hankala saavuttaa (Koivu 2005, 52).

Perinteinen organisaatiomuoto asettaa suorituskyvyn parantamiselle siis erityisiä haasteita. Koivun (2005) mukaan toiminta tilapäisissä, vaikeissa tuotantolosuhteissa ja organisaatiossa toimivien henkilöiden vakiintumattomat, hankkeesta toiseen vaihtuvat keskinäiset esimies-alaissuhteet tekevät suorituskyvyn parantamisesta vaikeaa (Koivu 2005, 94). Tätä näkemystä vahvistaa myös oma arkikokemus rakennus- ja suunnitteluprojekteista. Ihmisen tunteminen (toimintatavat, arvot ja asenteet) tekee yhteistyöprojektista huomattavasti sujuvamman verrattuna tilanteeseen, jossa kerta toisensa jälkeen on käytettävä aikaa henkilökoh-taisen suhteen luomiseen ja toimintatapojen opettelemiseen ennen kun varsinaisessa projektissa päästään edes alkuun ja edes jonkin tasoiseen yhteisymmärryk-

seen. Paradoksaalista on, että rakennusalan toimintamalli on kehitetty vähentämään projektien tyhjäkäyntiä (hukkaa), mutta se onkin itse aiheuttamassa sitä lisää.

Toivosen (2005) tutkimuksessa selvitettiin rakennusalan verkostojen toimivuutta ja verkostomaisesti toimivien yritysten liiketoimintamalleja. Seuraavassa on listattu erään tutkimuskohteena olleen, korjausrakennusurakoita tekevän rakennusliikkeen verkostotoiminnan kehittämistarpeet:

- koko toimintakonseptin uudistaminen
- oikeat kontaktipinnat, oikeiden ihmisten välille
- rajapintojen väliin jää alueita
- yhteistoiminnan ”väärän” hyväksikäytön välttäminen
- luottamuksen ylläpito
- palveluasenne, löysyyden välttäminen, avoimuus, reiluus, toisen kunnioittaminen
- yhteishengen luominen
- suunnittelun rooli tiedon tuottajana
- kustannustietoisuus
- aikataulujohtaminen
- vuorovaikutustaidot
- toisten osapuolten osaamisen hyödyntäminen
- osaamisen ylläpitäminen. (Toivonen 2005, 51.)

Toivasen tutkimuksen perusteella tärkeimmät verkostosuhteiden kokonaishallinnan ehdot rakentamisen toimialalla ovat strateginen yhteensopivuus, yhteistyön toimivuus ja oppimisen tukeminen. (Toivonen 2005, 70.)

Hallauksen verkostokumppanuudet ovat kehittyneet paikallisuuden, korjausrakentamisen asiantuntijuuden ja myös henkilökemioiden pohjalta. Joukkoon valikoituivat ne yritykset, joiden kanssa asioiden todettiin sujuvan sovitusti. Tämä ei silti tarkoita, että ihmiset olisivat luonteiltaan samanlaisia – pikemminkin päinvastoin. Yhteiset intressit ovat yhdistäneet hyvinkin erilaisia ja eri-ikäisiä henkilöitä toi-

mimaan yhdessä. Eri työtehtävät edellyttävät kumppaneilta erilaisia taitoja ja vahvuuksia. Edellä esitettyyn verkostosuhteiden kokonaishallinnan listaan tulisikin sisällyttää kumppaneiden osaamisen ja työpanoksen arvostaminen.

Verkostomaiseen toimintaan sisältyy myös riskejä. Mitä tapahtuisi, jos keskeiset toimijat yllättäen päättäisivätkin lopettaa yhteistyön Hallaus Oy:n kanssa, tai jos prosesseissa ilmenisi laatupoikkeamia ennalta sovitusta? Riskien hallinta on keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa, ja riskien hallinnan tulee ulottua myös verkostosuhteiden ylläpitoon ja hallintaan.

Varamäen ja Tornikosken (2007) mukaan verkostoitumalla tapahtuva yrityksen kasvu ei ole yritykselle riskitöntä. Pahimmassa tapauksessa

- riippuvuus kumppaneista lisääntyy
- epävarmuus lisääntyy
- omien katteiden pieneneminen
- kriittisten resurssien kumuloituminen yrityksen sisälle heikkenee
- yrityksen imago ja arvo eivät kehity samaa tahtia kuin sisäisessä kasvussa
- laadunvarmistus vaatii ylimääräistä työtä.

(Varamäki & Tornikoski 2007, 173.)

Vesalainen (2007) toteaa verkostoitumisen olevan oikea vaihtoehto nimenomaan kasvuyritykselle – etenkin kun ajatellaan kasvuyrityksen voimakasta resursointitarvetta. Verkostoituminen ei kuitenkaan pitäisi olla automaattinen päätös vaan strategisen analyysin ja pohdinnan tulos (Vesalainen 2007, 154). Yrityksen tulee pohtia omaa kasvustrategiaansa myös suhteessa kilpailijoihinsa. Kilpailijoiden vertailu on Hallaus Oy:n tapauksessa kuitenkin hankalaa, koska vastaavaa toimintamallia ei Suomessa vielä ole.

Tilanteet yrityksen toimintaympäristössä vaihtelevat nopeasti. Siksi yrityksen liiketoimintamalli ei voi olla stabiili vaan sen täytyy joustaa ja kasvaa, ja samalla kuitenkin toteuttaa yrityksen ydinlogiikkaa, syitä olla olemassa. Jo tämän opin-
näytetyöprojektin aikana tilanteet ovat muuttuneet. Monia työn aikana esiin nous-

seita asioita on kokeiltu saman tien käytännössä. Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) suosittelivat uutta liiketoimintamallia testaavalle yritykselle kärsivällisyyttä yrityksen kasvun suhteen, mutta kärsimättömyyttä tuottavuuden kasvun suhteen. Heidän mukaansa tuloksen paraneminen on ensimmäinen merkki siitä että malli toimii (Johnson ym. 2008, 67). Hallauksen tapauksessa yrityksen tunnettuuden kasvu ja sitä kautta syntyvät uudet asiakkuudet, jotka ovat omiaan lisäämään tuottavuutta, ovat signaali jota odotetaan malttamattomasti.

2.5 Asiakasymmärrys

Palvelujen konseptointi ja tuotteistaminen on vaativaa niiden aineettoman luonteen vuoksi. Keso, Lehtimäki ja Pietiläinen (2006) toteavat, että tietomyyjän on ymmärrettävä, mitä myytävä tieto saa aikaan ja mikä on sen arvo sekä hänelle itselleen että muille. Aineettoman osaamisen tuotteistaminen vaatii vastauksia kysymyksiin siitä, mitä kaikkea osaamiseen liittyy, miten osaaminen määritellään ja mitä osaaminen saa aikaan (Keso ym. 2006, 244).

Hallaus Oy:llä on kuluttaja- ja yritysasiakkaita. Asiakasymmärrystä käsittelevä kirjallisuus on perinteisesti keskittynyt kuluttaja-asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimiseen. Vasta viime vuosina on alettu tutkia myös yritysten välistä palveluliiketoimintaa ja ymmärtää, että eroavaisuuksista huolimatta yritysten välisessä kaupankäynnissä pätevät monet samat vaikuttimet kuin kuluttajakaupassa. Korhonen, Valjakka ja Apilo (2011) ovat tutkimuksessaan selvittäneet teollisuuden palveluliiketoiminnan ja erityisesti asiakasymmärryksen kasvattamisen erityispiirteitä. Vaikka yritysten toiminta perustuu prosessien hallintaan ja toimintaohjeistuksiin, niin silti tutkimushaastatteluissa emootioiden merkitys palvelujen ostamisessa tuli voimakkaasti esiin (Korhonen ym. 2011, 22). Ihmiset eivät muutu rationaalisiksi päätöksentekijöiksi tullessaan töihin. Tunteet vaikuttavat aina ihmisten päätöksiin, oli kyseessä sitten kuluttaja- tai yritysasiakas. Tästä johtuen asiakasymmärryksen lisäämistä käsitellään tässä opinnäytetyössä inhimillisestä näkökulmasta eikä niinkään yritykselle hyötyä tuottavina prosesseina.

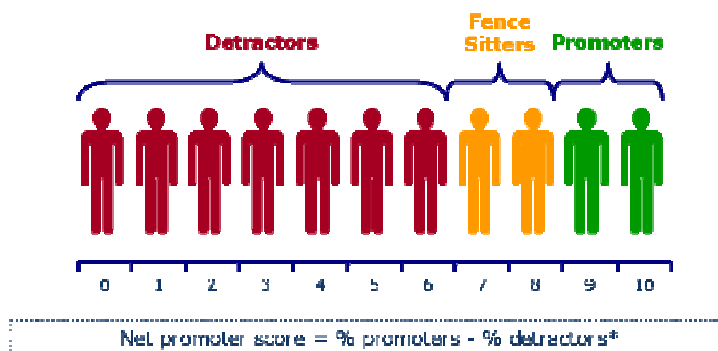
Keso, Lehtimäki ja Pietiläinen (2006) toteavat, että nykyinen asiantuntijakäsitys kehottaa asiantuntijoita toimimaan aidosti omat arvonsa tunnistavina ja todeksi elävinä. Oleellista on, että asiantuntija pystyy kuuntelemaan ja olemaan herkkä asiakkaan tarpeille ja ideoille (Keso ym. 2006, 247). Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaansa ongelmia ennen kuin alkaa kehittää palvelutuotteitaan. Asiakaslähtöisyys onkin tänä päivänä lähes jokaisen yrityksen viestinnässään julki tuoma arvo.

Arantola ja Simonen (2009) määrittelevät asiakasymmärryksen rakentamisen työkaluiksi kuusi erilaista tiedon kanavaa:

1. asiakashistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot (järjestelmien kautta saatava perusdata kuten henkilötiedot, osoite tai yrityksen nimi)
2. asiakas- ja markkinatutkimukset, kuten yrityksen suositelijoiden nettomäärän kartoittaminen (Net Promoter Score)
3. business intelligence, jolla tarkoitetaan markkinatiedon keräämiseen ja sitä kautta saavutettavan liiketoiminnan ymmärryksen kehittämiseen keskittyntä toimintaa
4. asiakkaiden osallistaminen palvelun kehittämiseen ja asiakaspalaute
5. hiljainen tieto
6. laitekäyttö kuten web-selailu.

(Arantola & Simonen 2009, 21.)

Kuviossa 3 esitetään malli jolla mitataan yrityksen suositteluhalukkuuden astetta.



KUVIO 3. NPS-pisteytys (www.renps.com)

NPS-pisteytys (Net Promoter Score) on vuonna 2003 esitelty menetelmä jolla mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta. NPS-menetelmää on kritisoitu sen validiteetin perusteella, mutta koska asiakkaiden käyttäytyminen perustuu yli puolelta osaltaan tunteisiin, niin asiakkaiden käyttäytymistä ei koskaan voida ennustaa tai ymmärtää täydellisesti. Mukana on aina joukko emotionaalisia vaikuttimia joita asiakas ei kenties halua tai kykene mittaustilanteessa kertomaan. NPS-järjestelmän käyttö on joka tapauksessa huomattavasti parempi vaihtoehto kuin se, ettei käytetä minkäänlaista järjestelmää.

Net promoter scoren ydin on yksi ainoa kysymys: ”Asteikolla 0-10, kuinka suurella todennäköisyydellä suosittelisit kysyttäessä tätä yritystä/tuotetta?” Vastaajat luokitellaan kolmeen ryhmään: arvostelijoihin (Detractors), neutraaleihin (Passives) ja suosittelijoihin (Promoters). NPS lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalinen osuus arvostelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Lopputuloksena on siis eräänlainen indeksi yrityksen asiakkaiden ”nettosuosittelusta” (Suositte-lun johtaminen ja Net Promoter Score 9/2011).

Asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja jopa niiden ylittäminen, ja sitä kautta asiakkaan ilahduttaminen, on palveluyritysten menestyksen elinehto. Palvelun laatu heijastuu suoraan asiakaskokemuksen laatuun. Kyse on kuitenkin kaksisuuntaisesta prosessista. Arantola ja Simonen (2009) toteavat, että asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (value co-creation, value in use). Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta vaan sen syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2).

Suhteet ovat kaksisuuntaisia. Tarvitaan kaksi osapuolta jotta suhde voi olla olemassa (Grönroos & Helle 2012, 344). Asiakkaalle on arvokasta tulla kuulluksi ja ymmärretyksi yrityksen taholta. Eurooppalaisen One Stop Shop-projektin työryhmissä (Mlecnik 2012) tunnistettiin asiakkaalle remonttiprojektissa arvoa tuottavia asioita. Näitä olivat parempi kommunikaatio, nopeus, laatu, remontin helpous, energiatehokkuuden paraneminen sekä se, että remonttia hoitaa yksi nimetty

taho johon asiakas on yhteydessä (Mlecnik 2012, 1). Näitä asioita kohentamalla päästäisiin jo varsin hyviin tuloksiin asiakasymmärryksen parantamisen osalta.

Puhuttaessa asiakasymmärryksestä tarkoitetaan yleensä yrityksen kykyä ymmärtää asiakastaan. Mutta voitaisiinko peili kääntää myös toisin päin? Miten hyvin asiakas ymmärtää yritystä? Jokainen meistä kuluttajana mielellään ostaa sitä mitä ymmärtää. Mitä paremmin yrityksen tuote tai palvelu on ymmärrettävissä asiakkaan ajatuksissa, sitä suurempi on todennäköisyys myös sille että asiakkaan odotukset ja kokemukset ovat liki toisiaan.

Grönroos ja Helle (2012) ovat artikkelissaan tarttuneet asiakassuhteiden laskennalliseen arvoon: asiakassuhteisiin käytettyä aikaa pidetään yrityksissä pikemminkin kulueränä kun investointina (Grönroos & Helle 2012, 344). Suhdemarkkinoinnin kirjallisuudessa esiintyvää käsitettä return on relationships (ROR) tulee Grönroosin ja Helteen mukaan kuitenkin tarkastella juuri yhteisen arvon luomisen kautta. Tällöin mitataan sekä asiakkaan kokeman arvoa että yrityksen saaman arvoa (Grönroos & Helle 2012, 350). Laskentamalli avaa täysin uusia mahdollisuuksia todentaa asiakkaiden saamaa arvoa muutoin kuin subjektiivisen net promoter scoren kautta.

Myynnin aikaansaamiseksi yritysasiakkaalle on kyettävä tekemään näkyväksi se taloudellinen tulos, jonka palvelun ostaminen tuottaa. Korhonen, Valjakka ja Apiilo (2011) toteavatkin, että asiakasyrityksen kannalta merkittävä osa kokemuksta on lopputuloksena saavutettava taloudellinen tulos. Taloudellinen tulos on merkityksellinen nimenomaan sitä kautta, millaisen inhimillisen kokemuksen se tuottaa (Korhonen ym. 2011, 20). Yritysasiakkaan on kyettävä perustelemaan itselleen ja edustamalleen yritykselle arvo jonka palvelun hankinta yritykselle tuottaa, esimerkiksi kuinka nopeasti toimitiloihin tehtävän remonttiprojektin investointi tulee maksaneeksi itsensä takaisin lisääntyneen asiakasvirran kautta, tai kuinka paljon hänen omaa työaikaansa säästyy kun remonttiprojekti ulkoistetaan. Samoin myös kuluttajan on vakuutettava itselleen, onko remonttiin tehtävä investointi järkevässä suhteessa asunnon jälleenmyyntiarvoon, ja korvaako lopputulos ne epämuakvuudet joita remontin suorittamisesta väistämättä aiheutuu.

Lopputuloksen lisäksi niin kuluttaja kuin yritysasiakaskin arvioi koko palveluprosessia. Useat teollisuuden palvelut ovat tasolla, jolla moni asiakas odottaa enemmänkin negatiivisten kokemusten vähentämistä kuin yksittäisten upeiden ominaisuuksien lisäämistä (Korhonen ym. 2011, 21). Kuluttajien käsitykset remonttien sujuvuudesta ovat usein alhaisella tasolla. Ennakko-odotukset saattavat perustua tuttavilta kuultuihin ikäviin tarinoihin tai aiemmin teetetyn remontin huonoihin kokemuksiin. Kun etukäteen pelätään pahinta, niin keskinkertainenkin suoritus voi loppujen lopuksi olla hyväksyttävä pahimpien pelkojen jäädessä toteutumatta.

Yritykset, mutta yhtä lailla myös kuluttaja-asiakkaat, pyrkivät toimissaan hallitsemaan palvelun hankintaan liittyviä riskejä. Riskin kokeminen ei vaikuta ainoastaan siihen, kuinka ostetaan, vaan siihen, mitä ostetaan ja keneltä ostetaan. Palveluun liittyvän riskin kokemuksen pienentäminen poistaa ostamisen tiellä olevia esteitä (Korhonen ym. 2011, 23).

Riskien hallinta kulminoituu asiakkailta hyvin usein huonon toteutuksen lisäksi remontin kustannuksiin; erityisesti siihen, miten suuri on remonttibudjetin ja toteutuneiden kustannusten erotus. Toisaalta monet kuluttajat ovat edelleen valittavan innokkaita ottamaan riskejä palkkaamalla remontin suorittajiksi ammattitaidottomia tekijöitä joilla todennäköisesti ei ole myöskään vastuuvakuutusta vahinkojen varalta. Kuitteja ei näissä hankkeissa kysytä eikä kirjoiteta. Harmaa talous on merkittävä ongelma josta tuskin koskaan täysin päästään eroon.

Asiakaskeskeinen toimintatapa edellyttää, että korjausrakennushankkeiden toteuttajien on kerättävä tietoa käyttäjäryhmien ja käyttäjien kokemuksista. Tällöin voidaan puhua rakennuksen teknisen laadun ja toiminnallisuuden sijaan tilan käytettävyydestä eli siitä miten tilan käyttäjä kokee tilojen soveltuvuuden omiin tarpeisiinsa nähden. Tilan käytettävyyttä voidaan arvioida tilan eri käyttäjien kokemusten kautta (Kärnä ym. 2010, 3). Tietoa tulisi myös hankkia projektin aikana, ei vain sen päätyttyä.

Innovaatioasiakkaiden (lead customers) hankinta on yksi merkittävä tapa lisätä asiakasymmärrystä ja kehittää sen myötä uusia palvelukonsepteja. Asiakkaista etsitään sellaisia toimijoita, joilla on halukkuutta alkaa vuorovaikutteisesti kehittää

yrittäjien palvelukonsepteja eteenpäin. Tärkeitä innovaatioasiakkaan tunnusmerkkejä ovat edelläkävijyys, avoimuus kumppanuudelle, halukkuus innovoida uutta, riskinotto-kyky ja molemminpuolinen luottamus (Arantola & Simonen 2009, 27). Innovaatioasiakas voi olla joko yritys tai kuluttaja-asiakas. Kuluttajillakin on tänä päivänä käytössään työkalut ja valtaa sosiaalisen median kanavien kautta. Kuluttajat ovat myös entistä tietoisempia erilaisista vaihtoehtoista palvelujen toteuttamiseksi.

2.6 Lean-työkalut

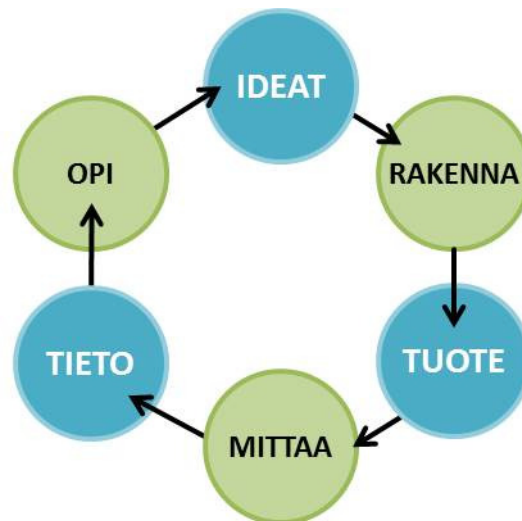
Lean on alun perin Japanista lähtöisin oleva johtamisfilosofia, jota sovelletaan laajalti teollisuudessa ympäri maailman. Rakennusteollisuudessa on jo pitkään hyödynnetty erilaisia leanin työkaluja kuten Six Sigmaa, joka pyrkii prosessien parantamiseen vaihtelun (varianssi) vähentämisen keinoin (Lean-sanasto 28.4.2013).

Toinen keskeinen lean-termi on hukka. Hukkaa on kaikki mikä ei lisää arvoa lopputuotteeseen tai palveluun asiakkaan näkökulmasta. Se on aktiviteetti, josta asiakas ei haluaisi maksaa jos tietäisi että sitä tehdään. Lean-menetelmiä on viime vuosina alettu tuoda mukaan myös palvelujen kehittämiseen.

Varsinkin rakentamisessa - mutta myös suunnittelualoilla - prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä asiakasnäkökulman korostamista yleisempi lähestymistapa on kustannussäästöjen löytäminen sekä oman toiminnan variaation vähentäminen (Koivu 2005, 97). Tällaisen vakioituneen tai monistetun palvelutuotteen tavoitteluun lean-työkalut sopivat hyvin. Leanin avulla prosesseja voidaan virtaviivaistaa muun muassa toimintoihin kuluviin hukkiin eliminoinnilla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että rakennusmateriaalit ovat työmaalla oikeaan aikaan, ja että käytössä on kerrallaan sopiva määrä oikeanlaista tuotantokapasiteettia. Se voi tarkoittaa myös sitä, että suunnittelupalveluja ostavalle asiakkaalle on olemassa valmis prosessikaavio jonka mukaan häntä palvellaan. Hukkaa on opinnäytetyön tekijän mielestä sekin, että asiakas nähdään pelkkänä toiminnan kohteena ja hänet ulkoistetaan omasta hankkeestaan, kuten valitettavan usein käy. Tällöin hukataan tilaisuus oppia asiakaskokemuksesta ja lisätä asiakasymmärrystä. Hukkaa aiheutuu

myös siitä, että rakennusprojektien suunnittelu- ja toteutustiimit kootaan vain yhtä hanketta varten, jolloin pitkäkestoisia kumppanuuksia ei ehdi syntyä.

Eric Ries (2011) suosittaa kolmivaiheista rakenna-mittaa-opi – kehää yritystoiminnan kehittämisen työkaluksi. Riesin mukaan nuoren yrityksen kehittymiselle tieto on huomattavan paljon tärkeämpää kuin raha, palkinnot tai maininnat lehdisissä, koska tieto voi vaikuttaa yrityksen uusiin ideoihin ja muokata niitä (Ries 2011, 75). Yrityksen tulisi luoda ja lanseerata markkinoille mahdollisimman nopeasti yksinkertainen tuote, jonka kehitysprosessi alistetaan asiakkailta saatavan tiedon varaan. Näin toimittaessa yrityksen koko toiminta muuttuu asiakasorientoituneeksi kuin itsestään (kuvio 4).



KUVIO 4. Rakenna – mittaa – opi – kehä (Ries 2011, 75)

Riesin lean start up -ajattelun mukaisesti yrityksen on tärkeintä minimoida koko prosessin läpikäymiseen kuluva aika. Ajan säästäminen on Riesin ajattelussa siten hukan minimoimista. Voidaan myös havaita, että sivulla 13 esitetty Jussi Heinilän ajatus liiketoimintamallin ”altistamisesta” asiakkaille on linjassa Riesin ajattelun kanssa.

Lean-canvas on Ash Mauryan (2012a) kehittämä liiketoiminnan suunnittelutyökalu, joka pohjautuu Osterwalderin ja Pigneurin (2010) laajalti tunnettuun ja käytettyyn business model canvas-malliin. Business model canvasta käyttäessään yritys joutuu pohtimaan toimintaansa kokonaisvaltaisesti: sekä yrityksen omasta, asiakkaiden, että yhteistyökumppaneidenkin näkökulmasta. Maurya (2012b) on jatkojalostanut tätä työkalua nimenomaan start up- yrittäjän tarpeita varten: Mauryan sanojen mukaan lean canvas on suunniteltu yrittäjille, ei konsulteille, neuvonantajille tai sijoittajille. Erot business model canvakseen on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Business model canvaksen ja lean canvaksen erot (Maurya 2012b)

Business model canvas	Lean canvas
Avainkumppanit	Ongelma
Avaintoiminnot	Ratkaisu
Avainresurssit	Avainmittarit
Asiakassuhteet	Kilpailuetu

Hallauksen käyttöön on valittu lean canvas, koska se ohjaa katsomaan yrityksen kehittämistä asiakaskeskeisesti. Lean canvas pakottaa yrittäjän pohtimaan asiakkaan ongelmia ja vasta tämän jälkeen miettimään ratkaisuja niihin eikä niin, että ensin tuotetaan palvelu joille sitten etsitään asiakas. Tärkeää mallissa on myös avainmittareiden määrittely joka mahdollistaa toiminnasta oppimisen.

ASIAKKAIDEN ONGELMAT Kolme tärkeintä 1	RATKAISUT Kolme keskeisintä 4	PALVELUN ARVOLUPAUS Yksinkertainen ja selvä, houkutteleva viesti joka osoittaa palvelun ainutlaatuisuuden 3	KILPAILUETU Vaikeasti kopioitavissa tai ostettavissa 5	ASIAKAS- SEGMENTIT Tavoite- asiakkaat 2
	MITTARIT Tärkeimmät toiminnot joita mitataan 8		KANAVAT Keinot asiakkaan tavoittamiseen 9	
KUSTANNUSRAKENNE (kiinteät ja muuttuvat kustannukset) Asiakkaan hankintakustannukset Jakelukustannukset Henkilöstö jne. 7			TULOVIRRAT Ansaintalogiikka Asiakkaan arvo Tuotto Käyttökate 6	
TUOTE (PALVELU)			MARKKINAT	

KUVIO 5. Lean-canvas (mukaellen Maurya 2012a, 5)

Kun yllä esitettyä lean canvas- kuviota verrataan sivulla 8 esitettyyn liiketoimintamallin pääelementtien kuvaukseen, niin havaitaan että kuvioiden asiasisältö on sama. Lean canvaksen etu on se, että se ei vain kuvaile käsiteltävänä olevaa asiaa vaan auttaa yritystä askel askeleelta suuntaamaan toimiaan haluttuun suuntaan.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yksi aloittavan yrittäjän tärkeimmistä tehtävistä Suomessa. Ilman liiketoimintasuunnitelmaa ei ole mahdollista saada ulkopuolista luottoa tai starttirahaa yrittäjän alkuvaiheen tulotasoa turvaamaan. Raskaan liiketoimintasuunnitelman laatimisen sijasta Ash Maurya kehottaa yrittäjää kuitenkin mieluummin varsinaisessa toiminnan suunnittelussa käyttämään yhdelle A4-sivulle mahtuvaa lean canvasta. Sen etu liiketoimintasuunnitelmaan verrattuna on, että prosesseja pääsee sen avulla myös testaamaan ja kehittämään asiakkaiden kanssa. Lean canvas myös pohjautuu yrityksen nykytilanteeseen paremmin kuin liiketoimintasuunnitelma, joka jo nimensäkin mukaisesti pohjautuu tulevaisuuteen kohdistuviin olettimiin (Maurya 2012a, 5).

Lean canvas – mallissa liiketoimintamallia kehitetään kolmivaiheisen prosessin kautta. Ensimmäinen vaihe on dokumentoida yrityksen nykytilanne ja suunnitelmat käyttäen lean canvas – työkalua. Kuvassa esitetty numerointi osoittaa missä järjestyksessä taulukon lokerot täytetään. Liikkeelle lähdetään ongelmista, koska asiakasta kiinnostavat aina ensisijaisesti hänen ongelmansa, ei tässä vaiheessa vielä yrityksen ratkaisut niihin (Maurya 2012a, 7).

Taulukon täyttämisen jälkeen seuraava vaihe on tunnistaa liiketoimintamallista ne kohdat joihin sisältyy yrityksen kannalta eniten riskejä. Maurya pitää start up-yritysten kaikkein suurimpana riskinä sitä, että innostuksen vallassa kehitetään jotakin mitä kukaan todellisuudessa ei halua. Yrittäjän onkin heti alkuun selvitettävä

- onko olemassa ongelma, jonka asiakas *haluaa* ratkaistavaksi
- jonka ratkaisemisesta hän haluaa *maksaa*
- ja onko tuo ongelma *ylipäättään* ratkaistavissa. (Maurya 2012a, 8.)

Vasta sen jälkeen kun näihin kysymyksiin on saatu vastaukset pohditaan sitä onko yrityksen oma palvelutuote sellainen, jota asiakkaat haluavat ja josta he ovat valmiita maksamaan. Tässä vaiheessa toimintamallia tulevat mukaan myös mittarit, joilla arvioidaan palvelutuotteen soveltuvuutta markkinoille.

Kolmas vaihe liiketoimintamallin kehittämisessä on sen systemaattinen testaaminen. Kun suunnitelma on dokumentoitu ja siihen sisältyvät riskit kartoitettu, on aika siirtyä edellä esitetyn Riesin rakenna-mittaa-opi – kehän avulla testaamaan liiketoimintamallin toimivuutta oikeilla asiakkailla.

Miten ajatus nopeasta palvelujen kehittämisestä sopii sisustusarkkitehdille, jonka työ on usein aikaa ja huolellisuutta vaativaa, pitkälle vietyä asiantuntijatyötä? Miten oma osaaminen tuotteistetaan helposti ostettavaksi paketiksi, jonka kokeilukynnys olisi asiakkaalle mahdollisimman matala? Näihin työn aikana esiin nousseisiin kysymyksiin on mahdollista löytää vastauksia palvelumuotoilun avulla.

2.7 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia ja kehittämistä muotoilun menetelmiä käyttäen. Muotoilijan koulutuksen läpikäynyt tunnistaa monia tuttuja menetelmiä, joista yleisesti tunnettuja ovat ainakin prototyyppien tekeminen, asioiden mallintaminen visualisoimalla, iteratiivinen kehittäminen ja käyttäjälähtöinen ajattelutapa. Näitä tuotteiden muotoilussa käytettäviä menetelmiä voidaan yhtä lailla käyttää palvelujen muotoiluun.

Palvelumuotoilu on viitekehys, jonka omaksuessaan yritys automaattisesti sitoutuu asiakaskeskeisyyteen. Palvelumuotoilun ydinajatus on, että kovat (liiketaloudelliset) ja pehmeät (asiakkaan näkökulmaan perustuvat) arvot nostetaan tasavertaisiksi osapuoliksi liiketoiminnan kehittämisessä. Toimintatapa suhteuttaa näiden kahden tulokulman painoarvot yhteismitallisiksi (Tuulaniemi 2011, 95).

Palvelumuotoilu ei Tuija Rötön (2012) mukaan ole mitään abstraktia toimintaa, jossa pyritään suunnittelemaan asiakkaan tunteita ja kokemuksia. Sitä vastoin palvelumuotoilu on konkreettista tekemistä, jossa tähdätään käyttäjien tarpeiden ja odotusten, sekä palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen (Rötkö 2012, 44).

Kun palvelumuotoilun oppien mukaisesti toiminnan keskiöön laitetaan ihminen,

1. suunnitellaan ihmisille, jotka oikeasti tulevat palveluita käyttämään
2. minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu (Tuulaniemi 2011, 72).

Palvelumuotoilun keskeinen käsite palvelupolku (service journey) on aika-akselille sijoittuva kuvaus palvelun kuluttamisen vaiheista. Palvelupolku on kokonaisuus, joka jakautuu palvelutuokioihin. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja suunnitella (Tuulaniemi 2011, 78).

Toinen palvelumuotoilun keskeisistä käsitteistä on kontaktipisteet (touchpoints), joiden kautta palvelu koetaan ja nähdään. Palvelupisteet jaetaan neljään eri luokkaan: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Kontaktipisteillä tai kosketuspisteillä, jota termiä käytetään Futurelabin Asiakaskokemuksen johtamisen pikaoppaassa, tarkoitetaan paikkoja ja tilanteita, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat. Ne voivat olla vuorovaikutteisia kohtaamisia, kuten tapaamisia tai puheluita, tai passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas esimerkiksi näkee mainoksen tai käy yrityksen nettisivuilla (Futurelab 2013, 2).

Palvelumuotoilussa käytetään myös iteratiivisen kehittämisen (iterative development) käsitettä, jolla tarkoitetaan ratkaisun kehittämistä nopeasti ja toistaen kunnes tavoite on saavutettu. Näennäisesti hyvin paljon toisistaan poikkeavista leanista ja palvelumuotoilusta löytyy siten ainakin yksi yhteinen määre: nopeus.

Skotlantilaisessa Palvelumuotoilutoimisto Snookissa työskentelevä Valerie Carr on tiivistänyt lean-menetelmien ja palvelumuotoilun erot seuraavasti:

TAULUKKO 5. Leanin ja palvelumuotoilun erot (mukaellen Carr 2012)

Lean / Six sigma	Palvelumuotoilu
prosessivetoista	kokemusvetoista
keskittyy variaatioiden vähentämiseen	pyrkii ymmärtämään poikkeavia ilmiöitä
ongelmakeskeistä	mahdollisuuskeskeistä
eliminoi hukkaa	toisinaan reiluus edesauttaa asiakkaiden saamista ja pitämistä
pelottava, uhkaava terminologia	keskittyy positiiviseen, voimavarakeskeistä
johtovetoista, asioita tehdään henkilökunnalle	lähestymistapana yhdessä tekeminen
deduktiivinen ontologia	abduktiivinen ontologia
keskittyy oppimaan menneistä, todennetut menetelmät	keskittyy prototypioimaan uusia mahdollisuuksia
analyttistä ajattelua	intuitioon perustuvaa ajattelua
reduktionistinen lähestymistapa: kokonaisuus vain osiensa summa	holistinen lähestymistapa: kokonaisuus enemmän kuin osiensa summa
ylhäältä alas	alhaalta ylös

Lean-toimintatavat ovat jo laajalti tunnettuja ja omaksuttuja rakennusosalalla. Leaniin oleellisesti kuuluvaa analyttistä, prosessikeskeistä ajattelua ei tietenkään voida kokonaan sivuuttaa ja perustaa yrityksen liiketoimintaa ainoastaan intuition varaan. Roger Martin (2009) ehdottaakin, että yrityksen kehitystoiminta perustettaisiin sekä analyttisen tiedon, että intuitiivisen tiedon varaan siten, että näiden välille muodostuisi tasapaino.

Lean-ajattelussa prosessien kehittämisen motiivina ei ole yksittäisen asiakkaan kokemuksen parantaminen. Tämän päämäärän saavuttamiseen palvelumuotoilulla on kuitenkin annettavanaan paljon hyviä työkaluja. Sisustusarkkitehtitoimiston liiketoimintamallia kehitettäessä tulisikin suosia sellaisia toimintatapoja, jotka sekä tukevat eri toimialoja edustavien yritysten yhteistyössä tapahtuvaa prosessien kehittämistä (lean), että korostavat yhdessä saavutettavaa arvon lisäystä asiakkaalle (palvelumuotoilu).

Digitalisoituminen on luonut yrityksille valtaiset mahdollisuudet kerätä asiakkaistaan ja ympäristöstään faktatietoa, mutta tällä tavoin kerätty tieto perustuu aina menneisiin tapahtumiin. Yrityksen tulisi kehittää toimintaansa tulevaisuusorientoituneesti, ei pelkästään nojautuen toteutuneisiin lukuihin. Martin käyttää analyttisen ja intuitiivisen ajattelun yhdistelmästä nimitystä design thinking. Design thinking – yritykset erottuvat joukosta siinä, että ne pyrkivät jatkuvasti uudelleen muotoilemaan (redesign) liiketoimintaansa. Näin toimivat yritykset saavuttavat edistysaskelia sekä innovaatioiden että tehokkuuden osa-alueilla – ja tämä yhdistelmä tuottaa yritykselle tehokkaimman mahdollisen kilpailuedun (Martin 2009, 7).

Osterwalder ja Pigneur (2010) kiteyttävät uudenlaisen liiketoimintamalliajattelun ja asiakaskeskeisen mallien kehittämisen seuraavasti:

Liiketoimintamallin kehittäminen ei ole taaksepäin katsomista, sillä menneisyys antaa vain vähän viitteitä tulevaisuuden liiketoimintamallien suhteen. Liiketoimintamallin kehittäminen ei myöskään ole kilpailijoiden tarkkailua, sillä se ei ole kopioimista tai benchmarkkausta. Sen sijaan se on uusien arvonluontimekanismin ja ansaintalogiikoiden luomista. Liiketoimintamallin kehittäminen on siten nii-

den vallitsevien käytäntöjen haastamista, joilla täytetään asiakkaiden tyydyttämättömiä, uusia tai piileviä tarpeita. (Orterwalder & Pigneur 2010, 136)

Kuviossa 6 on esitetty opinnäytetyön käsitekartta. Kuviossa käytetyt numerot tarkoittavat tämän opinnäytetyön lukuja.



KUVIO 6. Opinnäytetyön käsitekartta (numerointi viittaa opinnäytetyön lukuihin)

3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimuskontekstin kuvaus

Tutkimuskohteena on Hallaus Oy, joka on Heinolan keskustassa sijaitseva sisustusarkkitehtitoimisto. Yritys tarjoaa tila- ja sisustussuunnittelupalveluita yrityksille ja yksityisasiakkaille. Tämän lisäksi Hallaus tuottaa aputoiminimellään erilaisia kulttuuri- ja liikuntatapahtumia Heinolan alueella, lähinnä kesäisin. Perinteisestä laajemmalla palvelutarjoomalla on haluttu vahvistaa yrityksen alkuvuosien ansaintalogiikkaa ja – mahdollisuuksia.

Yritys on toiminut vuodesta 2009 alkaen, ensi alkuun toiminimenä ja vuodesta 2012 alkaen osakeyhtiönä. Osakeyhtiön ensimmäisen tilikauden liikevaihto oli 23 000 euroa ja liiketoiminnan tulos oli positiivinen. Toisella tilikaudella liikevaihto oli lähes kaksinkertaistunut; liikevaihdon kasvuprosentti oli 74 %. Tavoitteena onkin kaksinkertaistaa liikevaihto vuosittain yrityksen kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana, joten vuoden 2016 liikevaihtotavoite on 120 000 euroa. Kyseessä on siis nuori ja voimakkaasti kasvuhakuinen yritys.

Suomalaiset kasvuyritykset ovat ominaisuuksiltaan hyvin monenkokoisia ja – näköisiä. Kasvuyritykset ovat:

- Nuorempia. Yli puolet kasvuyrityksistä on alle 10-vuotiaita. Alle 10 % on yli 25-vuotiaita.
- Pienempiä. 60 %:ssa kasvuyrityksistä on lähtökohtaisesti alle 20 työntekijää.
- Palveluissa. Noin 70 % kasvuyrityksistä toimii palvelualoilla.
- Ympäri Suomea. 46 % kasvuyrityksistä ja noin kolmasosa yrityskannasta on Uudenmaan ELY-keskuksen alueella.
- Vähemmän kansainvälisiä. Kasvuyrityksistä 14 % ja muista yrityksistä 23 % harjoittaa vientiä.

- Osaamisintensiivisiä. Kasvuyritysten henkilöstö on pitkälle koulutettua. Kasvuyrityksissä korostuvat ei-tekniset innovaatiot; muodollista t & k-toimintaa ne harjoittavat muita vähemmän.

(Kasvuyrityskatsaus 2012, 9.)

Kaikki edellä luetellut määreet sopivat Hallaukseen. Suomalaisista yrityksistä noin puolet on hengissä kolmen vuoden kuluttua aloittamisesta (Kasvuyrityskatsaus 2012, 17).

OECD:n ja Eurostatin määritelmät kasvuyrityksestä lähtevät siitä, että kasvuyrityksen lähtötyöllisyyden tulee olla vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräisen vuosikasvun tulee ylittää 20 %. Tähän määritelmää Hallaus Oy ei siten täytä, koska yritystä on tarkoitus kasvattaa uuden liiketoimintamallin, ja verkostojen kautta tapahtuvan resurssien kasvun, ei suoran työllistämisen kautta. Tällaista kasvutapaa kutsutaan ulkoiseksi kasvustrategiaksi. Varamäki ja Tornikoski (2007) arvioivat, että kasvuyrityksistä jopa lähes kolmasosa toteuttaa nimenomaan ulkoisia kasvustrategioita kuten kasvua verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjyyttä, vuokratyövoiman käyttöä tai franchising-yrittäjyyttä (Varamäki & Tornikoski 2007, 168). Ulkoisen kasvustrategian he toteavat olevan vaihtoehto yrityksille, joilla on kasvukykyä, mutta ei halua lisätä työntekijöiden määrää (Varamäki & Tornikoski 2007, 169). Hallaus Oy ei toistaiseksi tarvitse omia työntekijöitä, mutta mikäli yritys kehittyy ja kasvaa suunnitellusti, niin verkostolle tarvitaan pian taloushallintoa ja sihteerin tehtäviä hoitava henkilö ja toinen sisustusarkkitehti.

Kesäkuussa 2013 Hallaus Oy:lle myönnettiin Suomalaisen Työn Liiton Design from Finland – merkin käyttöoikeus. Design from Finland – merkki (kuvio 8) on Avainlipun sisarmerkki, ja se korostaa suomalaisen aineettoman työn merkitystä Suomen menestymisen ja työllisyyden kannalta. Lisäksi muotoilun ja sen laajalaisen hyödyntämisen kautta syntyy uusia työn muotoja ja toimenkuvia (Suomalaisen Työn Liitto 2013). Merkki on toistaiseksi myönnetty vain muutamalle sisustusarkkitehdille Suomessa.



KUVIO 8. Design from Finland-merkki

Hallaus Oy:n visio on olla alueen kannattavin sisustusarkkitehtitoimisto vuoteen 2017 mennessä. Tavoitteen saavuttamisen välineeksi (strategiseksi päätökseksi) on määritelty toimialat ylittävän liiketoimintamallin luominen ja sitä kautta yrityksen toimintaedellytysten parantaminen.

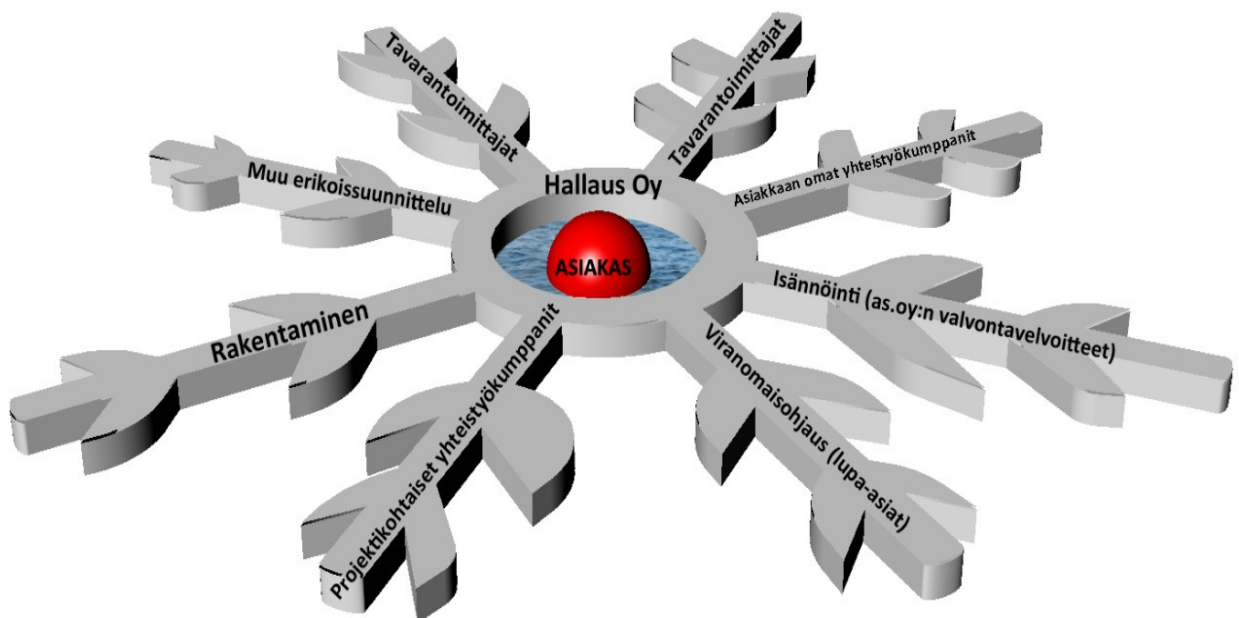
Yrityksen alkutaipaleella on tärkeämpää oppia, miten osakeyhtiömuotoista liiketoimintaa tehdään kuin maksimoida yrityksen tulos. Tällaisesta maltillisesta etenemistavasta (aiemmista tekemisistä oppimisesta) Ronstadt (2007) käyttää nimitystä käytäväperiaate. Käytäväperiaate selittää, miksi yrittäjä näkee tai hänelle avautuu juuri tietty liiketoimintamahdollisuus, ei jotain muuta. Edellytyksenä uusien ovien avautumiselle Ronstadt näkee aiemman liiketoiminnan (tässä tapauksessa kolme vuotta kestäneen toiminnan sivutoimisena yrittäjänä opintojen ohessa sekä pitkän työkokemuksen kiinteistö- ja rakennusaloilta), joka on tuottanut tietoa asiakkaista, toimittajista, teknologiasta, uusista trendeistä sekä yrittäjästä itsestään (Ronstadt 2007, 73).

Hallaus Oy:n toimintaa ohjaavat arvot ovat inhimillisyys, kokonaisvaltainen ja laadukas palvelu, luotettavuus ja ammattitaitoisuus. Yrityksen tavoiteprofiili on olla asiakkaiden ja kumppaneiden silmissä iloinen ja helposti lähestyttävä paikallisyritys.

3.1.1 Hallaus Oy:n yhteistyöverkosto

Erillisistä yrityksistä muodostuu yritysten verkko, joka yhdessä keskittyy asiakkaan remonttiongelman ratkaisemiseen. Toiminnan keskiöön on asetettu asiakas. Yritysverkoston koordinaattorina toimii Hallaus Oy, joka johdolla rakentuu pro-

jektikohtainen organisaatio kulloistakin työtä varten. Asiakastöiden erilaisuudesta johtuen mukana olevat yritykset vaihtuvat kulloisenkin tarpeen mukaan, mutta ovat kuitenkin samoja vanhoja tuttuja yhteistyökumppaneita vuodesta toiseen. Projektin päätyttyä organisaatio ”sulaa pois” kuten lumihutale, joka sekin on kiertyessään aina hieman erilainen kuin aiemmin pysyen silti lumihutaleena. Matriisiorganisaatiosta poiketen organisaatiossa ei ole toisilleen alisteisia komentoketjuja. Organisaation ydinyrityksillä on työkohteissa mukana myös omia alihankkijoitaan. Verkoston ydinjäsenet toimivat itsenäisesti ja tasa-arvoisesti yhteisen viitekehyksen sisällä (kuvio 9) samalla rakentamisen ja suunnittelun lakisääteiset vastuukysymykset huomioiden (RakMK A2, Suomen rakennusmääräyskoelma 2002). Aliurakoitsijoiden ja – konsulttien asemasta ei voida vastuullisuussäännöksistä johtuen poiketa, mutta tämän ei tulisi silti tarkoittaa aliurakoitsijoiden vähäisempää motivaatiota hoitaa projektia hyvin. Heidänkin on sitouduttava toimimaan kaikin tavoin asiakkaan, loppukäyttäjän, parhaaksi. Tähän aliurakoitsijoita toivottavasti tulee kannustamaan verkostokumppaneiden kehittyvä keskinäinen tiedonvälitys, joka asettaa paineita hyvälle suoritukselle.



KUVIO 9. Hallaus Oy:n yhteistyöverkosto

Rakentaminen tarkoittaa rakentamisen koko ketjua alihankkijoihin (sähkömiehet, putkimiehet jne.). *Muu erikoissuunnittelu* on esimerkiksi pihasuunnittelua, sähkösuunnittelua, rakennesuunnittelua tai opasteiden suunnittelua piha-alueille. *Tavarantoimittajalähteitä* on aina useita: Pääsääntöisesti tavarat jakautuvat rakennusmateriaaleihin, kiintokalusteisiin sekä irtotavaraan kuten huonekaluihin, valaisimiin tai tekstiileihin. Asiakkaan *omat yhteistyökumppanit* voivat olla esimerkiksi purkutyöt suorittavaa talkooväkeä tai muita tahoja, jotka asiakas haluaa tuoda mukaan projektiin.

Isännöinti ja kiinteistöomistus astuvat mukaan kuvioon aina, kun kyseessä on asunto-osakeyhtiö tai kiinteistöyhtiö. Tällöin muutostyöt pieniä pintatöitä lukuun ottamatta poikkeuksetta vaativat yhtiön hyväksynnän ja valvonnan.

Viranomaisohjaus koskee nykyään yhä useampia toimenpiteitä. Viranomaisten kuntakohtaiset tulkinat rakentamismääräyksistä ovat myös omiaan aiheuttamaan epätietoisuutta rakennushankkeen toteuttajissa. Valvontaviranomaisen neuvontaresurssit yksittäisten hankkeiden osalta ovat kuitenkin erittäin rajalliset. Rakennushankkeeseen ryhtyvän tulisikin huomioida, että rakentamisen viranomaisvalvonta katsoo asioita yleisen edun näkökulmasta. Säännösten soveltaminen ei lähtökohtaisesti ota huomioon esimerkiksi yksityisoikeudellisia sopimusasioita tai rakennuskustannuksia; viranomaisohjaus tähtää asialliseen, säännösten mukaiseen laatuun (KORVO 2009 37).

Projektikohtaiset yhteistyökumppanit voivat olla periaatteessa mitä tahansa, kuten sorttauspalveluja (asiakkaan tavarat lajitellaan käytettäviin, kaatopaikalle meneviin ja edelleen myytäviin), rahoituspalveluja, muuttopalveluja tai välityspalvelua väliaikaisen asumisen tai kohteen edelleen myynnin järjestämiseksi.

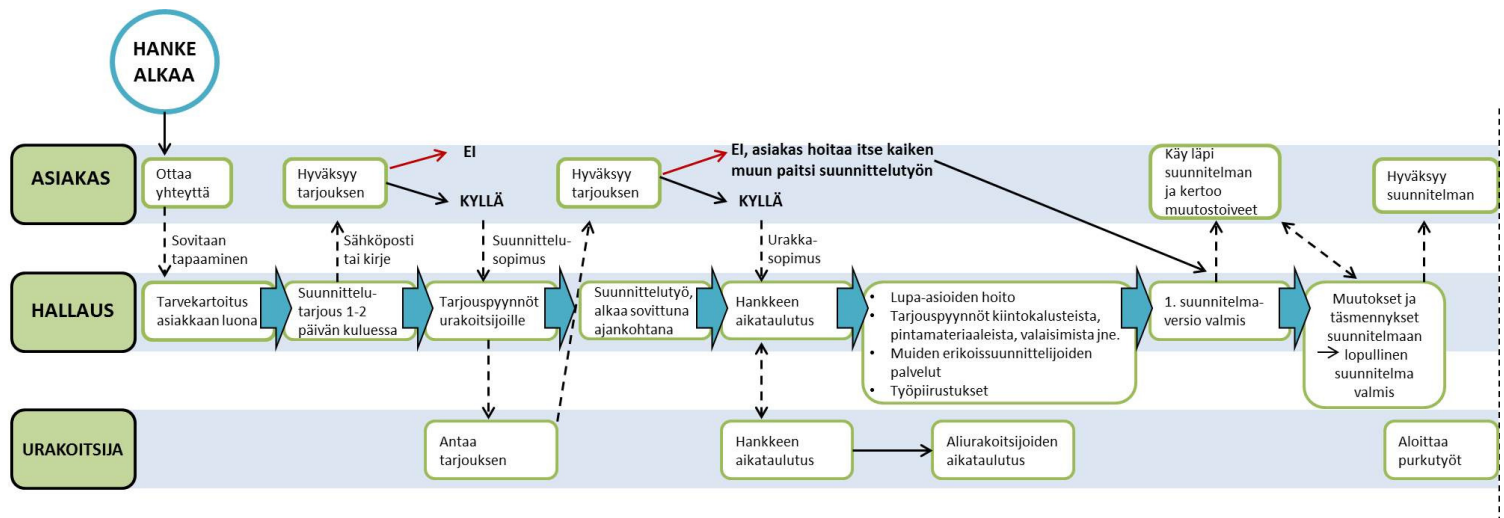
Liteä organisaatorakenne muistuttaa monella tapaa kuvaa yrityksen toimintaympäristöstä. Organisaation tulee olla ympäristönsä mukainen; tämän lisäksi sen on oltava joustava, avoimen tiedonkulun mahdollistava ja erilaisia työkohteita palveleva.

Hallaus Oy:n verkostokumppaneiden määrä pyritään nostamaan nykyisestä 20 yrityksestä 40 yritykseen vuoden 2014 aikana. Verkostoyhteistyötä nykyisten kumppaneiden kanssa pyritään syventämään entisestään. Kumppanuusverkosto toimii moniammatillisena asiakkaan tarpeiden täyttäjänä. Kyse on kokonaispalvelupaketin tarjoamisesta.

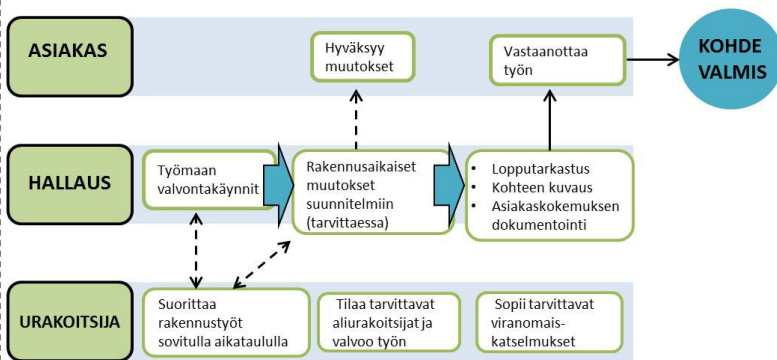
Erilaisten asiantuntijapalveluita tuottavien yritysten, joihin Hallauskin lukeutuu, määrä on kasvanut voimakkaasti. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamista on laajalti tutkittu ja yritetty löytää uusia malleja johtamisen organisointiin. Eräiden ajatusten mukaan johtamista voitaisiin tulevaisuudessa hajauttaa tiimityöksi, jolloin valta ja vastuu eivät enää olisikaan yhden henkilön persoonaan sidottua. Tällainen ryhmäjohtajuuden malli voisi sopia Hallauksen verkosto-organisaation johtamismalliksi hyvin, koska verkossa toimivat yritykset edustavat eri aloja erilaisine yrityskulttuureineen, ja niillä on vahva erikoisosaaminen juuri tietyn aihealueen asioihin. Tavoitteena on erillisten yritysten yhteistyön laajeneminen ja tiivistyminen, mutta yksittäisten yritysten rakenteita ei muuteta. Asiakkaalle päin näkyviä käytännön toimia kuten esimerkiksi laskutuskäytäntöjä pyritään kuitenkin yhtenäistämään ja virtaviivaistamaan. Verkosto-organisaation muuttuminen itseliseksi juridiseksi yksiköksi, kenties osuuskunnaksi, on kuitenkin tulevaisuudessa mahdollista. Tällöin joudutaan pohtimaan myös toiminnan johtamisen problematiikkaa.

Jotta päästään kehittämään uusia palvelukonsepteja on ensin selvitettävä palvelujen nykyinen tilanne asiakkaan näkökulmasta.

Kuviossa 10 on kuvattu Hallaus Oy:n suunnitteluprosessi ja sen kytkeytyminen asiakkaan ja rakennusurakoitsijan toimiin.



Rakentamisen aikana:



KUVIO 10. Hallaus Oy:n prosessikaavio

3.1.2 Asiakassegmentit

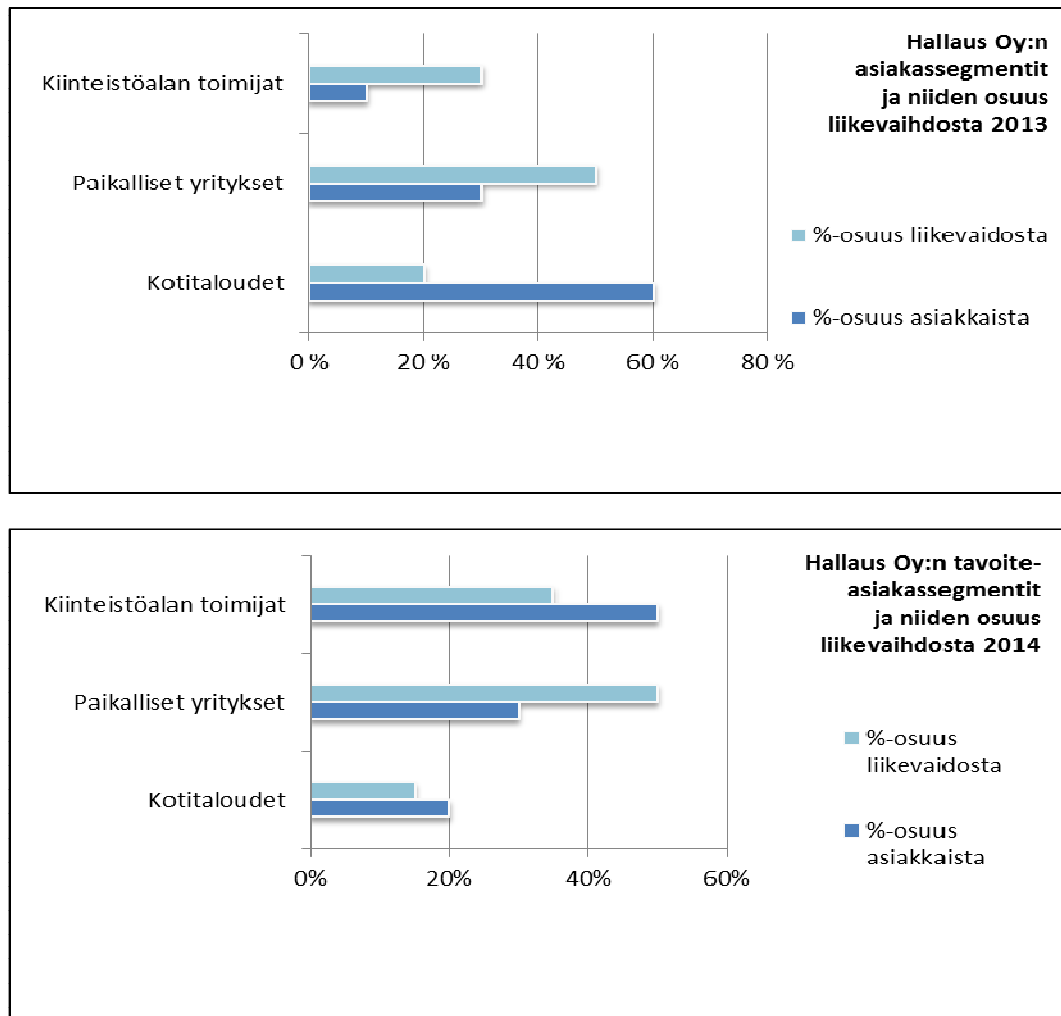
Hallauksen asiakkaita ovat pääasiassa kuluttaja-asiakkaat ja yritykset, joilla on erilaisiin jo olemassa oleviin tiloihin kuten kotiin, loma-asuntoon tai liiketiloihin kohdistuvia muutostarpeita. Jari Parantainen (2009) toteaa markkinoijien tyypillisesti etsivän lupaavia asiakkaita erilaisten demografiatekijöiden avulla. Usein olisi hänen mielestään kuitenkin tehokkaampaa miettiä, mikä kohderyhmää yhdistävä tapahtuma herättää ostohalut (Parantainen 2009, 127). Johnson, Clayton ja Kagermann (2008) tarkoittavat samaa asiaa puhuessaan ratkaisun tarjoamisesta asiakkaalle tärkeään ongelmaan, job to be done. Mitä paremmin ymmärrämme asiakkaan ongelmaa kaikkine dimensioineen, ja sitä kuinka ongelma tulisi ratkaista, sitä paremmin voimme suunnitella asiakkaalle annettavan arvolutapauksen (custo-

mer value propotion, CVP) (Johnson ym. 2008, 60). Hallauksen asiakassegmentit ja asiakkaiden julkituomat ongelmat on esitetty taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Hallaus Oy:n asiakassegmentit ja asiakkaiden ongelmat

Asiakassegmentti	Asiakkaan ongelma	% -osuus asiakaskunnasta
Kotitaloudet Päijät-Hämeen alueella: Kodin tai loma-asunnon muutostyöt	<ul style="list-style-type: none"> • Oma aika ja taidot eivät riitä projektin läpiviemiseen • Ei käsitystä hankkeen kokonaiskustannuksista • Ei tietoa tarvittavista luvista • Ei tietoa siitä mistä tarvittavat tekijät ja materiaalit ovat saatavissa 	60 %. Kuluttaja-asiakassegmentin kannattavuus suhteessa panostukseen ei ole riittävällä tasolla. Tavoitteena on pienentää osuus 20 %:iin.
Paikalliset yritykset, jotka muuten eivät käyttäisi suunnittelupalveluja: Liiketilojen kuten toimistojen, koulutus-, myymälä- tai henkilökuntatilojen muutostyöt	<ul style="list-style-type: none"> • Oma aika kuluu ydinliiketoimintaan, muutostyöt sitovat liikaa omia resursseja • Näköalattomuus omien tilojen mahdollisuuksien suhteen • Puutteelliset tiedot julkisten tilojen rakennusmääräyksistä • Rajalliset resurssit muutostöiden toteuttamiseen, pienillä investoinneilla on saatava aikaan iso muutos 	30 %. Osuus pyritään pitämään samana. Tällä asiakassegmentillä on suuri potentiaalinen piilokysyntä.
Vakuutusyhtiöt, isännöitsijätoimistot ja muut kiinteistöalan toimijat	<ul style="list-style-type: none"> • Paikallistason läsnäolon tarve esim. vesivahinkokorjauksissa tai taloyhtiöiden linjasaneerauksissa • Asukkaiden asuntoihin tehtävien muutosten suunnittelu ei ole omaa ydinosaamista • Remonttien tekijöiden ammattitaidossa suuria eroja • Asiakaspalvelu ja projektinjohto syö omaa työaika 	10 %. Tavoitteena on kasvattaa tämän segmentin osuus puoleen koko asiakaskunnasta. Tällöin asioidaan ammattilaisten kesken, joka nopeuttaa prosesseja. Asiakassegmentin kasvu toisi mukanaan myös isompia yksittäisiä työkokonaisuuksia, esim. taloyhtiöiden asukasmuutosten hoito keskitetysti.

Kuviossa 11 verrataan edellä esitettyjen asiakassegmenttien suhteellista osuutta yrityksen liikevaihtoon. Ylemmässä kuvassa näkyy nykytilanne ja alemmassa tavoitetilanne 2014.



KUVIO 11. Hallaus Oy:n asiakassegmentit ja niiden osuus liikevaihdosta

Merkittävä osa yrityksen asiakkaista ei ole koskaan aikaisemmin käyttänyt sisustusarkkitehdin palveluja, joko niitä ei ole osattu etsiä tai niitä ei ole ollut tarjolla. Tästä syystä Hallauksella on alueellaan merkittävä rooli koko toimialan brändin

rakentamisessa. Toimintasäde ulottuu noin sata kilometriä Heinolasta pohjoiseen, kaakkoon ja etelään. Tälle Etelä-Savon, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen maakunnat käsittävälle toiminta-alueelle sijoittuu noin puoli miljoonaa asukasta, tuhansia yrityksiä ja useita suuria loma-asutokeskittymiä.

3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää sisustusarkkitehtitoimistolle innovatiivinen ja asiakaskeskeinen liiketoimintamalli, joka

- yhdistää eri rinnakkaistoimialat verkosto-organisaatioksi,
- varmistaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden sujumisen,
- joka on jatkuvassa kehityskierteessä ja
- jonka kriittisten menestystekijöiden muutoksia on mahdollista mitata.

Opinnäytetyössä pohditaan voiko verkostopohjainen liiketoimintamalli olla sisustusarkkitehtitoimistolle kannattavampi tapa toimia kuin perinteinen toimintojen ketjutus, ja voidaanko yritystä kasvattaa hallitusti ja kuitenkin kohtuullisen nopeasti yrityksen kannattavuuden siitä kärsimättä.

3.2.1 Lähtötilanteen määrittely

Kriittiset menestystekijät (critical success factors) ovat rajoitettu joukko tekijöitä, joista liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu. Ne ovat asioita, joiden on sujuettava ja toimittava hyvin, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Lecklin 2006, 23). Kriittiset menestystekijät eivät ole ylhäältä annettuja vaan yritys valitsee itselleen merkityksellisimmiksi katsomansa asiat ja keskittyy niiden vahvistamiseen. Kriittisten menestystekijöiden keskinäinen painoarvo muuttuu, ja mukaan tulee uusia tekijöitä yrityksen kehittymisen myötä.

Eurooppalaisessa One Stop Shop- Eracobuid-projektissa tunnistettiin yhteistoi-
mintamallilla toimivan, remonttipalveluja tuottavan yritysryhmän kriittisiksi menestystekijöiksi hyvä suunnittelu ja kommunikaatio, työvoiman koulutus, tasainen

kokonaisvaltainen laatu ja huolellisesti organisoitu yhteistyö kumppaneiden kesken (Mlecnik 2012, 1). Näillä tekijöillä on keskeinen vaikutus ryhmän onnistumiselle.

Hallaus Oy:n uuden liiketoimintamallin onnistumisen kriittisiksi menestystekijöiksi on tutkimuskirjallisuuden ja oman kokemuseräisen tiedon valossa määritetty

- **Verkoston ansaintalogiikka.** Miten verkoston sisäinen rahaliikenne järjestetään siten, että asiakashankinnan ja jälkihoidon kustannukset kohdentuvat kaikille?
- **Asiakasymmärryksen lisääminen.** Keskeistä palveluliiketoiminnassa on määrittellä mikä on asiakkaan palvelun kautta saama arvo ja miten tuo arvo syntyy. Palveluja tarjoava mikroyritys elää asiakkaistaan, joten asiakasymmärryksen systemaattinen parantaminen on sille elintärkeä asia. Asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen hallinta voi muodostua uudeksi kyvykkyydeksi palveluliiketoiminnassa. Tällainen kyvykkyys voi olla jopa kilpailuetu, sillä kyvykkyyden rakentaminen on aikaa vievää ja vaikeasti kopioitavissa (Arantola & Simonen 2009, 32). Miten verkosto voisi jakaa ja hyödyntää asiakasymmärrystään?
- **Palvelukonseptien jatkuva kehittäminen.** Verkostotoimijoiden keskinäistä palvelutoimintaa voidaan ja sitä tulee jatkuvasti kehittää. Nopeammat ja sujuvammat prosessit hyödyttävät myös asiakkaita. Toisaalta yrityksiltä edellytetään aina vain nopeampaa reagoimista asiakkaiden tarpeiden suhteen, joka edellyttää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Kehitystyötä tukemaan on luotava menetelmiä keskustelun ylläpitämiseksi mutta myös hiljaisten signaalinen tunnistamiseksi. Näitä signaaleja voidaan hyödyntää uusien innovatiivisten palvelukonseptien kehittämisessä. Millä jatkuvan kehittämisen ilmapiiri saadaan pidettyä vireänä?

Näiden tekijöiden merkitystä pidetään Hallaus Oy:n menestykselle keskeisinä tekijöinä tätä kirjoittaessa. Opinnäytetyöprosessin aikana valittujen menestystekijöiden keskinäinen painoarvo saatiin selville. Asiaa käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa.

3.2.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Mitkä ovat asiakaskeksen liiketoimintamallin kriittiset menestystekijät sisustusarkkitehtitoimistossa?

Tästä seuraava alakysymys on: *Millaisilla mittareilla liiketoimintamallin toimivuutta voidaan arvioida?*

Keson, Lehtimäen ja Pietiläisen mukaan asiantuntijayrityksen strategiset päätökset kiteytyvät kolmeen liiketoimintaosaamisen tekijään:

- kyky asemoida oma liiketoiminta haluttuun liiketoimintakenttään ja kehittää siinä toimiva ansaintalogiikka
- palvelun ja tavarain erilaisten käyttötapojen tunteminen ja käyttöarvon sekä kehitystarpeiden määrittäminen
- taito rakentaa liiketoimintaa tukevat verkostot eli etsiä ansaintalogiikkaan sopivat yhteistyökumppanit ja hallita verkostoliiketoiminnan prosessit.

(Keso ym. 2006, 243.)

3.3 Tutkimusongelma ja aiheen rajaukset

Sisustusarkkitehtitoimistot ovat Suomessa yleensä pieniä. Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n noin 600 jäsenestä merkittävä osa on mikroyrittäjiä. Arviolta 90 % kattojärjestö Ornamon, johon myös SIO kuuluu, jäsenyrityksistä työllistää alle 5 henkilöä (Hohtokari ym. 2011, 46). Yrityksen pysytteleväminen pienenä antaa sille tiettyjä etuja, kuten ketteryyden reagoida nopeasti liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kasvaessaan yritys kuitenkin vankistaa asemaansa markkinoilla ja tuottaa ympäristöönsä hyvinvointia. Kasvua voidaan siis pitää perusteltuna tavoitteena.

Palvelun laatu on asiakkaan ennakko-odotusten ja palvelun kuluttamisesta tulevan kokemuksen välinen suhde (Torkkeli 2012, 21). Palvelun laadusta voidaan Grönroosin (2001a) mukaan puhua myös toiminnallisena ja teknisenä laatuna (Grönroos 2001a, 63). Palvelun laatua ei ole tässä työssä määritelty erilliseksi kriittiseksi menestystekijäksi, vaikka Lecklinin (2006) mukaan näin tulisi olla.

Hallauksen toiminnallinen laatu näkyy sen arvoissa ja tavoissa harjoittaa liiketoimintaa. Laatu konkretisoituu hyvänä suunnitteluna, laadukkaana rakentamisena sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden arvostavana kohteluna. Laatua ei erikseen tarvitse alleviivata kehittämiskohteena – tästä saattaisi seurata, että ulkoiset sidosryhmät kokisivat nykyisen toiminnan laadun olevan jollain tavoin huonoa. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (total quality management, TQM) tarkoittaa tilannetta, jossa laatu sisältyy, ei ainoastaan tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin, vaan myös yrityksen johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Sisäisten toimintojen rinnalle ja ohi on tullut asiakaskeskeisyys. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta (Lecklin 2006, 17). Asiakaspalaute indikoi toiminnan laatua, joten sen mittaaminen nostetaan uuden liiketoimintamallin keskeiseksi tehtäväksi.

Johtamisen organisointiin ja laatuun tullaan kiinnittämään Hallauksessa erityishuomiota siinä tapauksessa, että yhteistyöverkostosta muodostetaan oma juridinen yksikkönsä, esimerkiksi yhteismarkkinointiyritys. Tällöin ollaan jo lähellä tilannetta, jossa rakentuu esimies-alaissuhteita ja uusia työpaikkoja. Toisena johtamismallina nähdään myös Hallaus Oy:n hallitustyöskentelyn kehittäminen ulkopuolisten asiantuntijoiden, yrityskummien tai bisnesenkeleiden apua hyödyntäen.

Markkinointi kokonaisuudessaan ja erityisesti henkilökohtainen myyntityö on keskeinen asiantuntijapalvelujen menestykseen vaikuttava tekijä. Kysyttäessä pk-yritysbarometrissä alan yrityksiltä, missä asioissa niiden tulisi kehittää omaa toimintaansa, esiin nousee myös luovilla aloilla juuri myynti- ja markkinointiosaaminen (Metsä-Tokila 2013, 44). Hallauksen keskeiset kehittämistarpeet ovat kuitenkin prosesseissa, järjestelmissä ja ansaintalogiikassa. Markkinointiin luettavaa brändäys on nostettu erityistarkasteluun sen keskeisen merkityksen vuok-

si. Brändi on yrityksen kalleinta omaisuutta. Vahva brändi vähentää ostetun markkinointiviestinnän tarvetta ja voi mahdollistaa ulkopuolisen rahoituksen saamisen.

Opinnäytetyössä ei esitetä liikesalaisuuden piiriin kuuluvia asioita, kuten verkostokumppaneiden keskinäisiä sopimuksia. Edelleen opinnäytetyössä ei käytetä lainkaan benchmarkkausta, koska vertailukohtia on Suomesta saatavilla niukasti. Oikeastaan vain Vaasan ja Helsingin seudulla toimiva Aveo Ab Oy on toimintatavoiltaan Hallaus Oy:n kaltainen tarjoten asiakkailleen kokonaisratkaisuja. Tosin Aveo asemoi itsensä rakennusliikkeeksi joka taitaa myös sisustuksen (Aveon www-sivut 2013). Hallaus sen sijaan on suunnittelutoimisto, jolla on omat rakentajat.

Vaikka esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Venäjällä on tavanomaista että sisustusarkkitehteilla on omat rakentajatiiminsä, niin ulkomailla harjoitettavan liiketoiminnan suora vertailu on vaikeaa erilaisten kansallisten lainsäädäntöjen ja rakentamismääräysten vuoksi. Kansainvälistyminen tulee kuitenkin olemaan sisustusarkkitehteille kiinnostava mahdollisuus kun raja-aidat esimerkiksi loma-asuntojen hankinnan osalta madaltuvat. Kun jo nyt suunnitellaan loma-asuntoja ja kauppakeskuksia Suomeen lomalle tuleville venäläisille, niin on vain ajan kysymys milloin suomalaiset lähtevät joukolla Venäjälle myymään suunnitteluosaamistaan.

Suurten rakennusalan yritysten osalta liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävää tutkimusta on tehty paljon, mutta suuryritysten mallit sopivat mikroyritysten tarpeisiin huonosti. Sisustusarkkitehtitoimistojen määrä Suomessa on hyvin pieni. Alan yritysten tulisi olla rohkeita ja avoimia oman kehitystoimintansa suhteen, jotta toimiala voisi uudistua ja kehittyä. Tämä tulisi tapahtua silläkin uhalla, etteivät edes luovien alojen yritykset ole kopioinnille immuuneja kaikesta innovatiivisuudesta huolimatta.

3.4 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyö on luonteeltaan toimintatutkimus (Action Research). Toimintatutkimukseen liitetään vahvasti vaatimus

- työ- ja toimintatilanteeseen integroitumisesta,
- käytännönläheisyydestä,
- järjestelmällisestä ongelmanratkaisusta, jossa yhdistyy teoria ja käytäntö ja
- ongelmaan liittyvän teoreettisen ymmärryksen lisääntymisestä.

(Kajaanin ammattikorkeakoulu, opinnäytetyöpakki 2013.)

Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua (Situational), yleensä yhteistyötä vaativaa (Collaborative), osallistuvaa (Participatory) ja itseään tarkkailevaa (Self-evaluative) (Metsämuuronen 2005, 217). Koska ammattikorkeakoulun opinnäytetyöissä lähtökohtana on, että kaikki työt tehdään yhteistyössä jonkin oppilaitoksen ulkopuolisen tahon kanssa, täyttyy niissä se ehto, että työn lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä on muitakin kuin opinnäytetyön tekijä itse (Ruohonen 2009, 10). Yhteistyötä on tässä opinnäytetyössä tehty tutkimuksen kohteena olevan yrityksen yhteistyökumppaniverkoston kanssa. Osallistuvuus toteutuu siinä, että kyseessä on opinnäytetyön suorittajan oma yritys. Itsetarkkailuksi käsitetään tässä opinnäytteessä teoreettisen ja tutkimuksen kautta hankitun tiedon reflektointia yrityksen todellisuuteen läpi koko työn.

Toimintatutkimusta on kritisoitu – kuten muitakin kvalitatiivisia menetelmiä – siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi, otos on rajoitettu eikä ole siis edustava, siinä ei pystytä kontrolloimaan muuttujia eikä tuloksia voida yleistää (Metsämuuronen 2005, 220). Yhden yksittäisen yrityksen ja sen toimintaympäristön tutkiminen voi kuitenkin indikoida toimialan yleisiä käytäntöjä ja tulevaisuutta, kun ala ja ammattikunta on riittävän pieni.

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa jota voidaan käyttää tutkimuskohteena olevan yrityksen kehittämiseen. Työ on luonteeltaan kehittämistutkimus, jonka

tavoitteena on saada aikaan konkreettinen muutos yrityksen liiketoiminnassa. Kananen (2012) toteaa, että kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko eri tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Kyseessä on monimenetelmäinen tutkimusote (mixed methodology) tai tutkimusstrategia, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät (Kananen 2012, 19). Toimintatutkimus luetaan myös monimenetelmäisiin tutkimuksiin. Keskeinen ero näiden kahden lähestymistavan välillä liittyykin tutkijan rooliin. Kehittämistutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen osallistuja, toimintatutkimuksessa puolestaan aktiivinen toimija (Kananen 2012, 27).

Opinnäytetyöissä usein käytetty lähestymistapa tietyn yrityksen tutkimisessa on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Kananen mukaan case-tutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero on häilyvä. Case-tutkimuksessa tutkija pyrkii olemaan ulkopuolinen havainnoija, joka ei osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan eikä myöskään pyri saamaan muutosta tai kehitystä aikaiseksi (Kananen 2012, 37). Tässä opinnäytetyössä ei näin ollen ole kyse case-tutkimuksesta, koska tutkimuksen kautta saatu tieto aiheuttaa yrityksen toimintaan muutoksia, ja tutkijalla on aktiivinen rooli tiedon tuottajana ja soveltajana.

3.5 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa on koottu kaksi aineistoa, koska tutkimukseen haluttiin tuoda kahden eri tutkimusaineiston kautta sekä rakennus- että suunnittelualoja edustavien ihmisten näkökulmaa. Työssä on nimenomaan kyse eri toimialat yhdistävän liiketoimintamallin rakentamisesta.

Ensimmäinen tutkimusaineisto on suomalaisille sisustusarkkitehdeille suunnattu strukturoitu kysely. Tutkimus tehtiin verkkokyselynä 300 Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäsenelle 16.5.2013. Kyselyä varten SIO Ry:n aakkosjärjestyksessä olevasta, painetusta jäsenluettelosta (637 henkilöä) rajattiin ensin pois yhdistyksen opiskelijajäsenet, ja tämän jälkeen kohdehenkilöt valittiin satunnaisotannalla. Kyselyn toteuttamisessa käytettiin verkkopohjaista Kyselynetti.com – työkalua. Muiden Suomessa toimivien sisustusarkkitehtien mielipiteiden kysyminen on tutkimuksen

kannalta oleellista, jotta empiirinen tietopohja olisi riittävän laajapohjainen ja luotettava, ei ainoastaan opinnäytetyön suorittajan omaan kokemukseen perustuva. Vastauksia kyselyyn saatiin 40, joten vastausprosentiksi muodostui 13,3 %.

Kyselyllä haluttiin saada tietoa siitä, millä tavoin yritystoimintaa suomalaisissa sisustusarkkitehtitoimistoissa kehitetään, miten tarpeelliseksi tutkittavat kokivat yritysten välisen yhteistyön nyt ja tulevaisuudessa, sekä millaisia uhkia ja mahdollisuuksia he kokivat alan kehittymiselle tulevaisuuden Suomessa olevan.

Toinen tutkimusaineisto muodostuu yhteistyökumppaneille tehdyistä puolistrukturoiduista haastatteluista. Yhteistyökumppaneiden haastattelut tehtiin lokamarraskuussa 2013. Tietoa kerättiin empiirisesti valikoidulta joukolta yrityksiä, jotka tekevät Hallaus Oy:n kanssa säännöllisesti yhteistyötä ja toimivat siten liiketoimintamallin mahdollistajina ja kehittäjinä. Haastattelujen aiheena olivat Hallaus Oy:n liiketoimintamallille määritellyt kriittiset menestystekijät: panoksia vastaava ansaintalogiikka, asiakasymmärryksen lisääminen ja yhteisten palvelukonseptien kehittäminen.

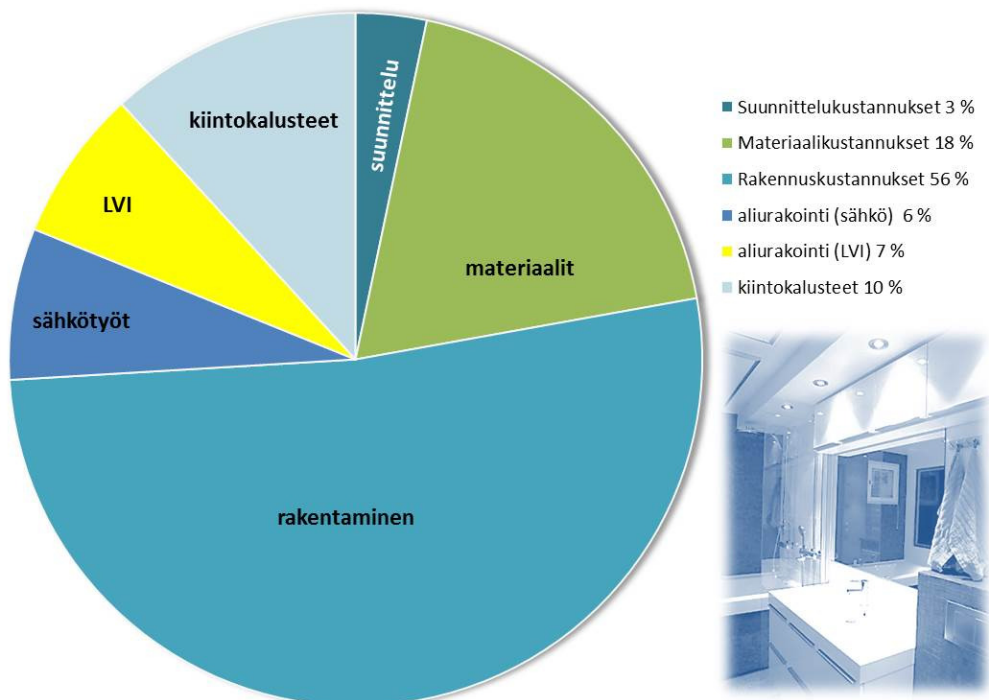
Haastateltaviksi valitut yritykset edustavat suunnittelu- ja rakennusaloja, kaupan alaa ja erikoispalveluita. Yritykset ja haastatellut henkilöt ovat

- Emicity Oy, kalustealan yrittäjä
- Omakotisaneeraus Oy, rakennusalan yrittäjä
- Päijät-Hämeen Sähkö ja Data Oy, tekninen johtaja/yrittäjä
- Tmi RAK-saneeraus Revonmaa, rakennusalan yrittäjä
- Viheroksa Oy, vihersuunnittelualan yrittäjä
- Värisilmä/ Heinolan Väri ja Tapetti Ky, vähittäiskauppayrittäjä.

Vastaajat olivat toimineet yrittäjinä 2 – 25 vuotta. Kolmessa yrityksessä on palkattua henkilökuntaa, ja muut neljä ovat yksinyrittäjiä. Yritysten vuotuiset liikevaihdot vaihtelevat neljänsäntuhannen ja puolentoista miljoonan euron välillä. Haastateltavia yhdistää yritysten sijainti Heinolassa ja toimiminen kiinteässä yhteistyössä Hallaus Oy:n kanssa.

Kaikki haastattelut tehtiin samassa ympäristössä, Heinolan keskustassa sijaitsevis-
sa Hallauksen toimitiloissa syksyllä 2013. Haastateltaville esitettiin aluksi kuvitel-
lun keskiarvoprojektin kustannusten muodostumista selventävä kuvio, jonka poh-
jalta käytiin keskustelut verkoston ansaintalogiikasta (kuvio 7).

Kustannusten jakautuminen kylpyhuoneremontissa



Esitys perustuu vuosien 2012- 2013 asiakasprojektien keskimääräisiin toteutuneisiin kustannuksiin.
Aliurakointityöt vaihtelevat projektikohtaisesti. © Hallaus Oy 2013

KUVIO 7. Kustannusten jakautuminen kylpyhuoneremontissa

Asiakasymmärryksen lisäämistä koskevan keskustelun pohjaksi esitettiin lean-
ideologian mukainen korjausrakennushankkeen prosessikaavio (kuvio 10) ja si-
vulla 23 oleva NPS-pisteytystaulukko (kuvio 3).

Uusien palvelukonseptien kehittämistä pohdittiin haastateltavien kanssa esittele-
mällä heille palvelumuotoilun työkalupakki (SDT – Palvelumuotoilun Työkalu-
pakki, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, www.sdt.fi), jota voidaan käyttää apuna
uusien palvelutuotteiden suunnittelussa.

Haastattelut ovat opinnäytetyön kannalta keskeinen tiedon lähde, sillä nyt haastatellut yhteistyökumppanit ovat myös hyötymässä työn tuloksista. Hallaus Oy:n liiketoimintamallin kehittämisen suuntaviivat on haluttu tehdä näkyviksi koko verkostolle. Yhteistyöyrityksillä on motiivi olla aktiivisesti mukana kehitystyössä ja antaa tietotaitoaan Hallauksen käyttöön.

Tutkimuskyselyn vastausten ja haastattelujen analysointiin ja pohdintaan kului aikaa noin neljä viikkoa. Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan valmis helmikuussa 2014.

Tutkimuskyselyssä esitetyt kysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä 1. Haastattelukysymykset ovat liitteenä 2. Mauryan lean- mallin pohjalta laadittu Hallaus Oy:n liiketoimintamallin tiivistelmä, lean canvas, on esitetty opinnäytetyön liitteessä 3.

3.6 Tutkimusmenetelmät

Hirsjärvi ym. (2009) määrittelee kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tyypilliset piirteet seuraavasti:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
3. Käytetään induktiivista analyysia.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164)

Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä strukturoitua kyselyä (sähköinen lomakekysely). Se on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää kun tutkittavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Strukturoitu kysely on etukäteen jäsennelty tutkimusmenetelmä, jossa tutkimuksen suorittajalla on valmis lomake kysymyksineen, ja kysymysten esittämisjärjestys on kaikille kyselyyn osallistujille sama. Näin kerätty tieto on vertailukelpoista ja tietojen jäsentäminen tapahtuu nopeasti.

Toinen opinnäytetyössä käytetty on tutkimusmenetelmä on yhteistyökumppaneiden puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluilla saatiin vastaukset kysymyksiin, jotka oli etukäteen määritelty tutkimuskysymysten asetteluun ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen asettamien reunaehtojen pohjalta. Haastatteluiden etukäteen mietittyjä kysymyksiä käsiteltiin haastattelutilanteissa vapaassa järjestyksessä. Haastateltavat olivat perehtyneet käytettyyn terminologiaan etukäteen, koska kyseisiä asioita oli jo ennen haastattelujen suorittamista pohdittu ja pohditaan edelleen yritysten välisissä keskusteluissa. Haastatteluista tehtiin sanatarkat kirjalliset muistiinpanot.

3.7 Aineiston käsittely ja analysointi

Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäseniltä kerätty tieto on esitetty numeerisina tietoina ja graafisesti. Vastauksista seulottiin erityistarkasteluun vain tällä hetkellä yrittäjinä toimivien kollegojen vastaukset, koska näiden vastaajien nykytilanne, toimintaympäristö ja asiakkuudet ovat parhaiten verrannollisia Hallaus Oy:n tilanteeseen. Tutkimusaineiston avoimesta kysymyksestä määritettiin ryhmittelytekniikan kautta niitä kollegojen kokemia haasteita ja mahdollisuuksia joita sisustusarkkitehtuurin toimialalla Suomessa tulevaisuudessa on. SIO:n jäsenet edustavat merkittävää osaa Suomen ammatissa toimivista sisustusarkkitehdeista, joten heidän kauttaan saadaan koko pientä toimialaa kiinnostavaa tietoa.

Yrityskumppaneille tehtyjen haastattelujen tulokset on litteroitu sanatarkasti ja ryhmitelty strategiapoluiksi. Ryhmittelymenetelmänä käytettiin tulevaisuustaulukkoa. Tulevaisuustaulukon avulla voidaan jäsentää olennaisia tekijöitä, toimintaympäristöä sekä vaihtoehtoisia tilanteita ja tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja.

Tulevaisuustaulukkoa tehtäessä rajataan ongelma-alue ja listataan siihen liittyvät keskeisimmät muutostekijät. Kullekin muutostekijälle esitetään erilaisia vaihtoehtoja (Vainio 2009, 125). Ongelma-alueiksi oli tässä tutkimuksessa ennakkoon määritelty yrityksen kriittiset menestystekijät.

Haastattelujen kautta selvitettyjen strategiapolkujen varsille tullaan myöhemmin lisäämään käytännön toimia joiden avulla ideoita on tarkoitus testata. Tästä kokonaisuudesta yhdistettynä lean-canvasiin muodostuu Hallaus Oy:n liiketoimintamalliportfolio. Liiketoimintamalliportfolio on operatiivisen toiminnan työkalu. Se on visuaalinen aarrekatu, joka muistuttaa niistä suuremmista päämääristä, jotka usein ovat vaarassa unohtua niiden pienten yksittäisten ongelmien keskelle, joita yrittäjä arkityössään kohtaa. Liiketoimintamalliportfolion avulla voidaan ryhmitellä ja jalostaa erilaisia taktisia toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen strategisia päätöksiä ja visiota toteutetaan. Toimenpiteistä osa on jo testattavana tätä kirjoittaessa. Palvelumuotoilun ideologiaan kuuluva iteratiivinen kehittäminen toimii mallien testaamisen moottorina. Osa asioista jää kypsyttämään ja odottamaan oikeaa ajankohtaa. Yritystoiminnan kehittämisessä tulee muistaa myös asioiden oikea ajoitus. Vaikka Hallaus Oy:n tavoite on olla alan edelläkävijä, niin liian varhaisessa vaiheessa markkinoille tuodut, vaikkakin huolellisesti hiotut palvelut tulevat kalliiksi jollei ympäröivä yhteiskunta vielä ole valmis muutokseen. Liian myöhään mukaan lähteminen taas on kopiointia ja perässä hiihtämistä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa selvitettiin sekä suunnittelijoiden että rakennusalan toimijoiden näkemyksiä liiketoiminnan muutostarpeista, toimialojen välisestä yhteistyöstä sekä Hallaus Oy:n liiketoimintamallin kriittisistä menestystekijöistä. Luvuissa 4.1 ja 4.2 (sisustusarkkitehtitoimiston liiketoiminnan muutostarpeet ja verkostoyhteistyö) käsitellään sisustusarkkitehdit SIO Ry:n vastauksia. Luvuissa 4.3 - 4.6 (verkkoston ansaintalogiikka, asiakasymmärryksen lisääminen, palvelukonseptien kehittäminen ja liiketoiminnan kriittisten menestystekijöiden mittarit) puolestaan analysoidaan yhteistyökumppaneille tehtyjen haastattelujen tuloksia.

4.1 Sisustusarkkitehtitoimiston liiketoiminnan muutostarpeet

Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäsenille lähetettyyn kyselyyn vastasi yhteensä 40 henkilöä. Tutkimuskysymykset ja niiden graafiset esitykset kokonaisuudessaan esitetään opinnäytetyön liitteessä 1. Taulukossa 7 on esitetty numeerinen tieto kyselyn tuloksista. Tämän lisäksi esitellään kyselyn keskeiset tulokset ja tutkijan niiden perusteella tekemät havainnot.

TAULUKKO 7. SIO:n kyselytulokset

KYSYMYS

	n	%
1. Toimitko parasta aikaa (tai oletko toiminut) yrittäjänä tai freelancerina?	40	100
kyllä	30	75
ei	10	25
2. Yrittäjäkokemuksesi pituus vuosissa	40	100
0-2 vuotta	10	25
3-5 vuotta	6	15
6-10 vuotta	3	7
yli 10 vuotta	21	53

	n	%
3. Yrityksen päätoimiala on...	37	100
sisustusarkkitehtuuri	25	67
kalustesuunnittelu	4	11
muotoilu	2	7
arkkitehtuuri	4	11
laivanrakennus	1	2
korjausrakentamisen suunnittelu	1	2

4. Onko yrityksessäsi palkattua henkilökuntaa?

Ei, olen yksinyrittäjä	16	43
Kyllä, yrityksellä on palkattua henkilökuntaa	14	38
En toimi yrittäjänä *	7	19

*) ne vastaajat jotka kertoivat etteivät toimi yrittäjinä eivät enää päässeet vastaamaan jatkokysymyksiin 5-12.

5. Miten tärkeänä näet seuraavat asiat oman yrityksesi kannalta? Asteikko: 1= ei merkitystä, 2= jonkin verran merkitystä, 3=hyvin tärkeää, 4= erittäin tärkeää

	n=27	100
		vastausten keskiarvo
Yrityksen täytyy saada toimintaansa ulkopuolista tukea (julkista rahoitusta, edullisia koulutuspalveluja tms.)		1,78
Yrityksen liiketilojen täytyy uudistua		1,85
Yrityksen täytyy kansainvälistyä		2,04
Yrityksen täytyy työllistää ulkopuolisia henkilöitä yrittäjän lisäksi		2,15

Yrityksen liikevaihdon täytyy kasvaa	2,63
Yrityksen tulee aktiivisesti etsiä ja löytää uusia asiakassegmenttejä	2,7
Yrityksen toimialan tunnettuuden tulee kasvaa	2,7
Yrityksen tunnettuuden tulee kasvaa	2,89
Yrityksen kannattavuuden tulee kasvaa	2,96

	n	%
6. Oletko saanut apua oman yrityksesi kehittämiseen liittyviin asioihin?	27	100
Ei, enkä koe yrityksen kehittämistä tarpeelliseksi	1	3
Ei, hoidan kehitystyötä itsenäisesti	15	42
Kyllä, julkisten toimijoiden kautta (ELY-keskus, Tekes, Sitra jne.)	5	14
Kyllä, Ornamon tai muun ammattijärjestön kautta	4	11
Kyllä, vertaistukea/apua muilta yrittäjiltä	9	25
Kyllä, muualta *	2	5
* Muut vastaukset: yrittäjäkurssi, luovan alan yrittäjätutkinto		

	n	%
7. Teetkö yhteistyötä muiden yritysten kanssa?	24	100
Kyllä, muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa	10	33
Kyllä, rakennusalan yritysten kanssa	9	30
Kyllä, muiden toimijoiden kanssa *	3	10
Ei, en tee tai teen vain satunnaisesti yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa	8	27
* Muut toimijat: arkkitehtitoimistot, graafisen suunnittelun toimistot, mallinnusyritykset, insinööritoimistot, muut suunnittelijat ja toteuttajat		

8. Yhteistyön määrä	24	100
Teemme yhteistyötä säännöllisesti	12	50
Teemme yhteistyötä satunnaisesti, jos sopiva projekti osuu kohdalle	7	29
Yhteistyötä on harvoin tai ei koskaan	5	21

9. Yhteistyön syvyys	23	100
Toimin alikonsulttina	2	9
Teetän töitä alihankintana	3	13
Teemme yhteistyöprojekteja joissa kullakin oma vastuualueensa	10	43
Teemme yhteistyöprojekteja tasavertaisina kumppaneina	6	26
Muut vastaukset*	2	9

* Muut vastaukset: yhteistyön syvyys vaihtelee tilanteiden mukaan: alihankintaa puolin ja toisin sekä erilaisia yhteistyöprojekteja joissa jaetut vastuut. Ei keskinäisiä asiakkuuksia mutta silti syvää yhteistyötä.

10. Millaisena näet yhteistyön tarpeen jatkossa?	24	100
Nykyinen tilanne on sopiva	10	42
Etsin mahdollisuuksia lisätä tai syventää yhteistyötä muiden kanssa	13	54
En ole kiinnostunut yritysten välisen yhteistyön lisäämisestä tai syventämisestä	1	4
11. Halutuimmat yhteistyökumppanit minulle ovat	24	100
Saman alan yritykset ulkomailla	0	0
Saman alan yritykset Suomessa	4	17
Rinnakkaistoimialojen yritykset ulkomailla	1	4
Muut kumppanit *	3	12
Rinnakkaistoimialojen yritykset Suomessa	16	67

* Muut kumppanit: Kalustevalmistajat, urakoitsijat ja rakennuttajat, oman alansa osaajat kuten LVIS- ja RAK-suunnittelijat

Vastaajista 30 henkilöä (75 %) toimii tai on toiminut yrittäjänä tai freelancerina. Yli puolet vastanneista, 21 henkilöä (53 %) oli toiminut yrittäjänä jo yli 10 vuoden ajan. Pitkän linjan toimijoilla vaikuttaisi siis olevan kiinnostusta liiketoiminnan kehittämisasioihin, ja heille on luonnollisesti kertynyt runsaasti käytännön tietoa siitä mitä liiketoiminnan pyörittäminen ja kehittäminen on.

Toiseksi suurin vastaajaryhmä, 10 henkilöä (25 %) oli vasta yrittäjäuransa alkumetreillä olevia henkilöitä joiden yrittäjäkokemus oli 0-2 vuotta. Näillä vastaajilla kiinnostus liiketoiminnan kehittämiseen on toisen tyyppistä kuin pitkään alalla toimijoilla. Moni asia on vielä uusi ja ennen kokematon. Olisikin hedelmällistä saada nämä vastaajat, konkarit ja vasta-alkajat, keskustelemaan keskenään samaan pöytään mentori-aktori – periaatteella.

Yrityksen päätoimialaa koskevaan kysymykseen vastasi 37 henkilöä. Vastaajista 25 henkilöä (68 %) ilmoitti yrityksen päätoimialan olevan sisustusarkkitehtuuri. Muut vastaukset jakautuivat tasaisesti: neljä ilmoitti tekevänsä kalustesuunnitte-

lua, neljä arkkitehtisuunnittelua, kahden päätoimiala oli muotoilu ja muut yksityismaininnat olivat korjausrakentamisen suunnittelu ja laivanrakennus.

Seuraava kysymys koski yrityksen henkilökuntaa. 37 vastaajasta 16 toimii yksinyrittäjinä ja 14 henkilöllä oli yrityksessä palkattua henkilökuntaa. Tässä suhteessa vastaukset jakautuivat siis tasaisesti. Kymmenen vastaajaa ilmoitti ettei toimi yrittäjänä. Heidän vastauksensa jatkokysymyksiin estettiin jotta liiketoiminnan kehittämistä ja muutostarpeita olisivat arvioimassa sellaiset henkilöt joille asiat ovat ajankohtaisia juuri nyt ja tulevaisuudessa.

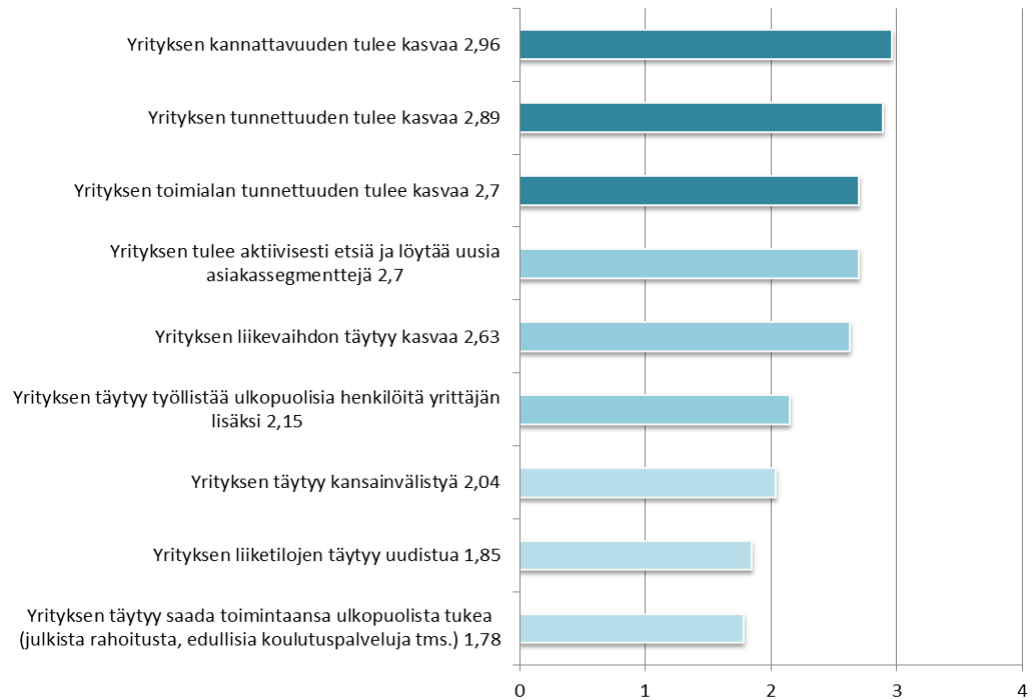
Liiketoimintaan liittyviä muutostarpeita selvitettiin tutkimuskyselyssä asteikolla 1-4, jossa 1 edusti arvoa ”ei merkitystä”, 2 arvoa ”jonkin verran merkitystä”, 3 arvoa ”hyvin tärkeää” ja 4 arvoa ”erittäin tärkeää”.

Kaksi tärkeintä muutostarvetta olivat (vastausten keskiarvo):

- Yrityksen kannattavuuden tulee kasvaa 2,96
- Yrityksen tunnettuuden tulee kasvaa 2,89.

Vähiten tärkeimmiksi muutostarpeiksi muodostuivat

- Yrityksen liiketilojen täytyy uudistua 1,85
- Yrityksen täytyy saada toimintaansa ulkopuolista tukea (julkista rahoitusta, edullisia koulutuspalveluja tms.) 1,78.



KUVIO 12. Liiketoiminnan muutostarpeet

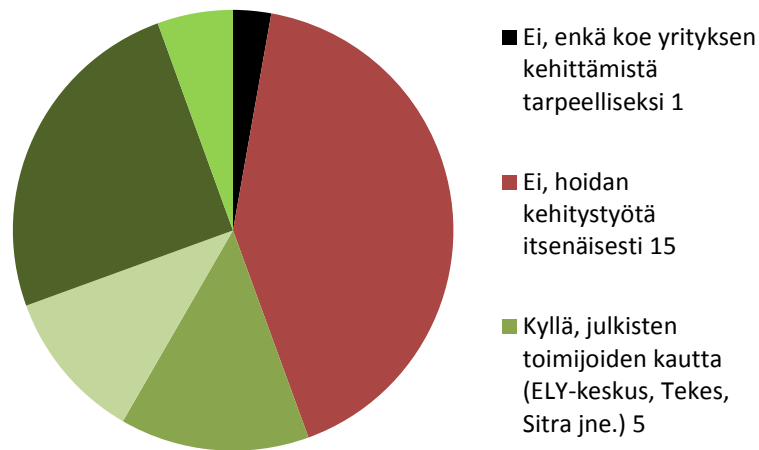
Rakennusala voi tällä hetkellä huonosti Suomessa. Sisustusarkkitehdit ovat joutuneet nykyisessä tilanteessa kohtaamaan sen ikävän tosiasian, että rakennuskohteiden kustannuksista tingitään kaikin keinoin, ja yleensä tämä tehdään vähentämällä suunnittelua. Kannattavuuden kasvattamisen haaste kytkeytyy siten koko kansantalouden nykytilaan, ei pelkästään yksittäisen yrityksen toimintoihin.

Kannattavuutta voidaan toki parantaa yrityksen sisäisillä toimilla kuten kiinteiden kulujen supistamisella. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi tiettyjen toimintojen hankkimista ostopalveluina sen sijaan että investoidaan koneita ja laitteita omaan taseeseen. On esitetty myös sen suuntaisia skenaarioita, että isojen sisustusarkkitehtitoimistojen aika olisi ohi, ja tulevaisuudessa kaikki toimisivat yrittäjinä ja yhdistäisivät voimiaan kulloinkin tarvittavan hankkeen resurssivaateiden mukaisesti.

Yrityksen tunnettuuden kasvu nousi toiseksi tärkeimmäksi tavoitteeksi. Sisustusarkkitehti-yrittäjien tulisi itse aktiivisesti tarttua yrityksensä ja koko toimialan markkinointiin ja brändäykseen liittyviin haasteisiin.

Sisustusarkkitehdit eivät toistaiseksi ole aktiivisia keskustelijoita sosiaalisessa mediassa. Alaan liittyviä suomalaisia asiantuntijablogeja saa hakemalla hakea. Asiantuntijuuden markkinointi tulee muuttumaan radikaalisti käynnissä olevan digivallankumouksen myötä. Mielikuva sisustusarkkitehtien työstä perustuu monella kuluttajalla television antamaan viihteelliseen versioon jolla ei ole arkityön kanssa juurikaan tekemistä. Jo senkin vuoksi oman alan ja asiantuntijuuden markkinointi tulisi nostaa tavoiteltavaksi asiaksi sisustusarkkitehtitoimistoissa.

Kysymys 6 käsitteli apua yrityksen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Kyselyyn vastanneista 15 henkilöä (42 %) kertoi hoitavansa yrityksen kehittämistyötä itsenäisesti. 9 vastaajaa (25 %) kertoi saaneensa vertaistukea tai apua muilta yrittäjiltä. Julkisten toimijoiden kuten ELY-keskuksen, Sitran tai Tekesin apua oli saanut 5 vastaajaa, ja 4 oli saanut apua edunvalvontajärjestö Ornamon tai muun ammattijärjestön kautta. Muut vastaukset olivat yrittäjäkurssi ja luovan alan yrittäjätutkimus. Vastaajista vain yksi ilmoitti ettei ole saanut apua mistään eikä koe yrityksen kehittämistä tarpeelliseksi.



KUVIO 13. Yrityksen kehittämisen tarve ja avun lähteet

Olisi kiinnostavaa tietää, kuinka moni yrityksen kehittämistä itsenäisesti hoitava olisi halunnut saada apua muualta, muttei ole tiennyt minkä tahon puoleen kääntyä. Kiinnostavaa olisi tehdä havaintoja myös siitä mitä seuraisi, jos sisustusarkkitehtitoimistot itse avaisivat toimintaansa nykyistä enemmän julkisen sektorin suuntaan. Lisääntyisikö ymmärrys alan erityispiirteitä kohtaan jolloin esimerkiksi rahoituksen saaminen toiminnan kehittämiseksi helpottuisi?

4.2 Verkostoyhteistyö

Puolet kyselyn 24 vastaajista kertoi tekevänsä säännöllisesti yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Satunnaista yhteistyötä tekee 8 vastaajaa (29 %), 5 vastaajaa tekee muiden kanssa yhteistyötä vain harvoin tai ei koskaan (21 %).

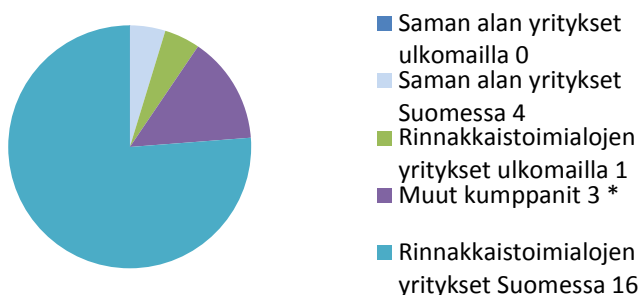
Vastaukset yhteistyön syvyyttä koskevaan kysymykseen hajaantuivat verrattain paljon. Lähes puolet kertoi tekevänsä muiden kanssa yhteistyöprojekteja jossa kullakin on oma vastuualueensa. Tämä on loogista ja perustuu rakennus- ja suun-

nittelualojen käytäntöihin ja määräyksiin. 2 vastaajaa kertoi toimivansa alikonsulttina (9 %), kolme teettää töitä alihankintana (13 %) ja 6 vastaajista tekee muiden kanssa yhteistyötä tasavertaisina kumppaneina (26 %). Avoimessa vastauskohdassa oli lisäksi todettu, että yhteistyön syvyys vaihtelee tilanteiden mukaan: Alihankintaa tehdään puolin ja toisin, samoin yhteistyöprojekteja joiden vastuunjako vaihtelee. Kyseessä eivät välttämättä ole keskinäiset asiakkuudet mutta yhteistyö on luonteeltaan silti tiivistä. Yksi vastaajista painotti kaikkien yhteistyötä tekevien olevan kuitenkin asiakassuhteessa tilaajaan eli koki vain ulkoisen asiakkuuden merkityksellisenä.

Yhteistyön lisääminen tai syventäminen olisi toivottava kehityssuunta yli puolelle vastaajista (13 henkilöä, 54 %). Nykyistä tilannetta pitää sitäkin sopivana 10 vastaajaa (42 %). Vain yksi henkilö ilmoitti, ettei ole kiinnostunut yritysten välisen yhteistyön lisäämisestä tai syventämisestä.

Vastaukset halutuimmista yhteistyökumppaneista jakautuivat seuraavasti:

- Rinnakkaistoimialojen yritykset Suomessa: 16 (67 %)
- Saman alan yritykset Suomessa: 4 (17 %)
- Kalustevalmistajat, urakoitsijat, ja rakennuttajat, oman alansa osaajat kuten LVIS- ja RAK-suunnittelijat, eli siis käytännössä rinnakkaistoimialojen yritykset: 3 (13 %).



KUVIO 14. Halutuimmat yhteistyökumppanit

Huomionarvoista oli, ettei kukaan vastaajista pitänyt ulkomaisia saman alan yrityksiä halutuimpina yhteistyökumppaneina. Myöskään rinnakkaistoimialojen ulkomaiset yritykset eivät saaneet kannatusta; vain yksi vastaaja piti niitä haluttavana yhteistyökumppanina.

Eikö kansainvälistyminen kiinnosta sisustusarkkitehteja? Näin voisi tämän suppean tutkimuskyselyn perusteella päätellä. Lahden ammattikorkeakoulun kansainvälinen ylempi ammattikorkeakoulututkinto, International Master of Interior Architectural Design, IMIAD, peruuntui syksyllä 2013 koska hakijoita koulutukseen oli liian vähän. Selittääkö tämä samaa asiaa; sitä, että kansainvälistymistä ei koeta merkittäväksi tavaksi kehittää omaa liiketoimintaa?

Toisaalta yli puolet vastaajista oli jo yli kymmenen vuotta alalla toimineita konkareita. Heidän yrityksensä ovat jo ehtineet vakiinnuttaa asemansa kotimaan markkinoilla eikä painetta kansainvälistymiseen siten ole. Vasta toimintansa aloittaneista yrittäjistä edes jonkun olisi kuitenkin olettanut olevan kiinnostunut rajat ylittävästä yhteistyöstä.

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus omin sanoin kuvailla sisustusarkkitehtipalvelujen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia Suomessa. Jotkut vastaajat kritisoivat tapaa jolla ammattialaa tuodaan julkisuudessa – erityisesti tv-ohjelmissa – esille. Torkkelin mukaan asiakkaan liian suuret odotukset palvelua kohtaan huonontavat sen laatua, koska niiden täyttäminen kustannustehokkaasti on vaikeaa (Torkkeli 2012, 21). Tämä tarkoittaa kärjistetyesti sanottuna sitä, että asiakkaat kuvittelevat suunnittelijan olevan ”tositv-supersankari” joka pystyy loihittimaan uuden kodin 45 minuutissa, poislukien mainoskatkot. Reaalimaailmassa projektiin kuitenkin kuluu valtava määrä eri ammattilaisten työtunteja, ja niistä asiakkaan tulee myös maksaa.

Toisaalta julkisuudessa nähdään hyviäkin puolia: alan arvostuksen koetaan olevan nousussa, ja ”ammattitaitoisille ja sopivasti verkottuneille toimijoille olisi töitä tarjolla niin paljon kun vain jaksaa tehdä”.

Suunnittelu- ja konsulttialan skenaariotyöryhmän raportissa todetaan, että tulevaisuudessa (2015–2030) suhdanteiden syklit vielä entisestäänkin nopeutuvat ja syvenevät. Tästä johtuen suunnittelualojen työvoimatarve tulee vaihtelevaan voimakkaasti jopa saman vuoden aikana (Ahvenainen ym. 2010, 17). Lisähenkilökunnan palkkaaminen on siis yhä riskialttiimpi tapa kasvattaa yrityksen liiketoiminnan resursseja. Riskittömämpi mahdollisuus siihen tarjoutuu verkostoorganisaation kautta.

4.3 Verkoston ansaintalogiikka

Hallaus Oy:n ansaintalogiikka muodostuu sekä aktiivisista että passiivisista tulovirroista. Asiakkailta velotettavien tuntiperusteisten suunnittelupalkkioiden lisäksi yhteistyökumppaneilta laskutetaan prosentuaalinen kertakorvaus, joka kattaa työmaan valvontakäyntien kulut, asiakassuhteen hoitoon käytettävän ajan ja ne kustannukset, joita koituu yritysryhmän yhteismarkkinoinnista. Hallaus tuottaa markkinointipalveluja ja asiakkuuksia eli tulovirtaa sen verkostokumppaneille, joten on oikeudenmukaista laskuttaa verkostokumppaneita näiden saamasta hyödystä. Lisäksi tuloja kertyy myös erilaisten pienhankintojen kautta: Asiakas saattaa haluta tavarahankintansa yhdelle ainoalle laskulle, jolloin ostojen läpilaskutuksella saadaan pientä katetta. Pieni osa Hallauksen liikevaihdosta kertyy projektitoiminnan ulkopuolelta; erilaisten tuotteiden kuten valaisinten ja käsityönä tehtyjen sisustusesineiden vähittäiskaupasta.

Haastatellut yhteistyökumppanit olivat yksimielisiä siitä, että keskinäinen prosentuaalinen korvausjärjestelmä on hyvä ja selkeä. Pelisäännöt ovat kaikille samat. Tosin osa haastatelluista muistutti, ettei rahallinen hyötyminen todellakaan ole verkostoituneen toiminnan ainoa tai edes ensisijainen tavoite. Keskinäistä rahan liikkumista tärkeämpänä pidettiin yhteistyön vahvistumista, yhteisiä asiakkuuksia ja verkostokumppaneilta oppimista. Rakennusalan yrittäjät pitivät tärkeänä myös mahdollisuutta kausivaihtelun vähenemiseen ja tasaisempaan työllistymiseen verkostomaisen toiminnan kautta. Työkohteita voidaan yhteistoiminnan kautta jakaa ja rytmittää nykyistä paremmin jolloin henkilökohtainen kuormitus tasoittuu ja lomiakin on mahdollista pitää samaan aikaan muun perheen kanssa. Asiakkaan

kannalta on hyvä, että yritysryhmä pystyy tekemään kokonaisurakasta tarjouksen jo ennen töiden aloittamista. Asiakastahan kiinnostaa hankkeen kokonaishinta, ei se miten suhteelliset osuudet toimijoiden kesken jakautuvat.

Kysyttäessä haastateltavien halukkuutta yhteistyöyhteyden, esimerkiksi osuuskunnan, perustamiseen vastaukset hajosivat runsaasti. Asiaa ei periaatteessa vastustettu muttei myöskään pidetty lähivuosina kovin todennäköisenä. Eräällä vastaajalla oli huonoja kokemuksia yhteishankintojen suorittamiseksi perustetusta osuuskunnasta. Kolme haastatelluista piti osuuskunnan imagoa vakavasti otettavana yrityksenä haasteellisena. Toiminta mielletään edelleen kotikutoiseksi puuhasteluksi.

Rakennusallalla yleisesti käytössä oleva työyhteisöliittymä nähtiin osuuskuntaa realistisempaan vaihtoehtona, mikäli verkosto päättää tulevaisuudessa lähteä tekemään nykyistä suurempia kokonaisurakoita yhdessä. Työyhteisöliittymä voi kuitenkin olla olemassa vain kyseisen projektin ajan joten jatkuvaksi tilanteeksi siitä ei ole.

4.4 Asiakasymmärryksen lisääminen

Asiakasymmärryksen lisääminen on asiakkaan tietoisten ja tiedostamattomien tarpeiden selvittämistä ja niistä oppimista siten, että saatu tieto hyödynnetään parempana asiakaspalveluna ja tätä kautta parantuneena liiketoiminnan tuloksena. Koska asiakasymmärryksen lisäämisellä siis lopulta tavoitellaan nykyistä kannattavampaa liiketoimintaa, niin asiakaskokemusta tulee mitata ja suhteuttaa parantuneiden asiakaskokemusten tuotto niihin investointeihin joita kokemusten parantamiseksi on tehty. Mikroyritysten heikkous piileekin usein asiakastiedon keräämisen ja saadun asiakaspalautteen hyödyntämisen puutteina. Haastatelluista yrittäjistä jokainen kuitenkin kertoi kysyvänsä asiakkaiden kokemuksista. Asiakaspalautteena ”reklamaatiot ovat kuitenkin niitä äänekkäimpiä”, kuten eräs haastateltava ironisesti totesi. Jos mitään ei kuulu, niin kaikki lienee hyvin.

Asiakasymmärryksen kasvattamiseksi olisi haastateltavien mielestä tärkeää, että

- ”Myyjällä on kasvot; toimitaan ihmisten kesken.”
- ”Projektin lähtötilanne on hyvin selvitetty. Jos asiakkaalla on huonoja kokemuksia edellisistä remonteista, niin olemme automaattisesti takamatkalla asiakaskokemuksen suhteen, paikkaamme toisten tekemiä virheitä.”
- ”Asiakkaan prosessit tunnetaan hyvin.”
- ”Asiakastieto dokumentoidaan jo alkuvaiheessa hyvin ja tieto on kaikkien käytössä.”
- ”Asiakasymmärryksen parantumisen täytyy johtaa siihen että palvelujen käyttö kasvaa.”

Asiakkaalle puolestaan on tärkeää, että hän ymmärtää mitä tapahtuu, hän pysyy asioiden tasalla eikä häntä jätetä ulkopuoliseksi omassa remonttiprojektissaan. Kaikki haastateltavat osasivat ottaa tässä myös asiakkaan näkökulman asiaan.

Jokainen haastatelluista yrittäjistä kertoi hankkivansa asiakkailta palautetta sekä projektin kuluessa että sen päättyessä. Palautetta kerätään keskustelemalla, mitään strukturoitua lomaketta tai sähköistä menetelmää ei ole olemassa. Tällaisen menetelmän käyttöönottoa pidettiin kuitenkin yleisesti ottaen erittäin tarpeellisena, kunhan vain systeemin käyttö on asiakkaalle yhtä vaivatonta kuin keskustelu kasvotusten.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että Hallaukselle tarvitaan sähköinen tietohallintajärjestelmä. Tämä siksi, että saatua asiakastietoa ei nykyisellään pystytä hyödyntämään asiakaskokemuksen suunnittelussa mitenkään. Vieläkin merkittävämpi tietohallintajärjestelmän käyttöönottoa puoltava asia oli prosessikuvauksen perusteella ja keskusteluissa läpikäydyt tiedonkulun katkokset projektin aikana. Tästä aiheesta puhutaan lisää luvussa 4.9, jatkotutkimuskohteet.

4.5 Palvelukonseptien kehittäminen

Yleinen ongelma korjausrakennushanketta tilaavalle asiakkaalle on hahmottaa projektin kokonaiskustannukset. Kokemuksen mukaan suurin asiakasreklamaatioita aiheuttava asia onkin kustannusten reipas ylittyminen arvioidusta. Tässä suh-

teessa verkostomallinen toimintatapa on yliverlainen: Verkoston toimijat tuntevat toistensa kustannusrakenteen ja pystyvät yhdessä laatimaan hinta-arvion, jonka perusteella asiakas voi suunnata ja tarkistaa omien toiveidensa realistisuutta. Tämä, yhdessä tyylikkään ja laadukkaan lopputuloksen tuottamisen kanssa, on omiaan lisäämään asiakkaiden luottamusta ja tyytyväisyyttä verkoston toimintaa kohtaan. Tyytyväisyys tulee kanavoida asiakkaiden halukkuudeksi suositella palveluita eteenpäin.

Asiantuntijapalvelujen myyminen on vaikea laji. Sisustusarkkitehtia arvioidaan usein yleisten kulttuuristen odotusten mukaan; pääosin sen perusteella mitä televisiossa on nähty tai tuttavilta kuultu. Ihmisillä on vahvat odotukset siitä millainen sisustusarkkitehdin tulisi olla. Stereotypiat istuvat vahvasti myös eri ammattikuntien välillä. Suunnittelijat eivät ymmärrä mitään käytännön rakentamisesta, ja rakentajilla ei ole minkäänlaista tajua kauneudesta. Tällaisista osittain jopa sukupuolisidonnaisista päähänpinttymistä tulisi päästä jo vihdoinkin eroon. Jokaisen työpanosta tarvitaan, jokaisen erikoisosaaminen on tärkeää.

Palvelukonseptien kehittäminen osoittautui tutkimustyön myötä tärkeimmäksi yrityksen ennakoon määrittämistä kriittisistä menestystekijöistä. Sen kautta Hallaus voi erilaistua ja erikoistua omalla vahvuusalueellaan, korjausrakentamisen suunnittelussa ja tuottamisessa nopeasti, ja siten vahvistaa brändiään korjausrakentamisen toimialalla. Siirtymä kuluttajakeskeisestä palvelutuotannosta kohti kiinteistöalan asiakkuuksia tulee olemaan Hallaus Oy:n liiketoimintamallin merkittävin muutos. Uudelle asiakassegmentille suunnattava palvelutuote, SAMU – saneerauskohteiden asukasmuutospalvelu, julkaistaan keväällä 2014.

4.6 Liiketoimintamallin kriittisten menestystekijöiden mittarit

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksessä määriteltiin, että yritykselle valittujen kriittisten menestystekijöiden kehittymistä varten tuli luoda myös mittarit. Ansaintalogiikan osalta Hallaus Oy:n kassavirtalaskelma ja sen kehittyminen on otettu tutkimuksen suorittamisen jälkeen tarkasteluun kuukausitasolla, ei enää satunnaisesti. Yrityksen talouden tasapainosta on jatkossa huolehdittava niin, että maksuvalmius säilyy hyvänä ja kannattavuus kasvaa. Kehitystoimintainvestointien tulee pysyä hallinnassa nykyistä paremmin. Yrityksen tulee myös aktiivisesti muokata ansaintalogiikkaansa nykyistä kannattavampaan suuntaan. Tämä tarkoittaa erilaisia passiivisten tulovirtojen kartoittamista, jolloin yritystä ja työmäärää ei tarvitse kasvattaa yrittäjän jaksamisen kustannuksella. Parempaan kannattavuuteen tähtää myös uudistettu asiakassegmentointi ja uudet, näille asiakkaille suunnatut palvelutuotteet.

Asiakasymmärryksen lisäämiseksi Hallaus Oy:ssä on otettu käyttöön lähtötietojen kartoituslomake sekä seurantalomake, jolla mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä projektin aikana ja suositteluhalukkuutta projektin päättyessä. Nämä mittaukset tullaan myös viemään osaksi yrityksen tulevaa sähköistä tietohallintajärjestelmää.

Palvelukonseptien kehittämisessä tullaan jatkossa käyttämään apuna Riesin kehittä-mittaa-opi – kehää. Palvelutuotteiden testaajiksi ja kehittäjäksi on saatu houkuttua innovaatioasiakkaita sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaiden keskuudesta. Näiden asiakkaiden avulla myös Hallauksen ja sen kumppaniverkoston keskinäistä yrityskulttuuria saadaan viestitettyä ulospäin. Tämä edesauttaa brändin vahvistumista. Nyt aloitettu palvelujen kehittäminen konkretisoituu yrityksen taloudelliseen tulokseen toivottavasti jo kuluvan tilikauden aikana.

4.7 Johtopäätökset

Luovan alan yrityksen menestymisen ehto on innovatiivisten ja jopa kokeellisten ratkaisujen etsiminen yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Mitä vahvuuksia pienestä luovan alan asiantuntijayrityksestä voisi löytyä, kun on aika ponnistella kasvun tielle? Yksi vahvuuksista on kyky katsoa asioita uudesta näkökulmasta. Yrityksen kehittäminen ei silti voi perustua ainoastaan siihen mitä yrittäjä itse kokee tarpeelliseksi tehdä. Toimintaympäristö asettaa kehitystyölle reunaehdoja. Yritys ei voi toimia ilman sidosryhmiään; varsinkaan ilman asiakkaita ja kumppaneita.

Muutoshankkeen lähtötilanteessa, vuoden 2012 alussa, kymmenkunta heinolalaisesta yritystä alkoi kokeilla uudenlaista toimintatapaa korjausrakennusprojektien toteuttamiseksi. Hallaus Oy:n johdolla työkohteisiin alettiin luoda totuttua tiiviimpää ja keskustelevampaa toteutusmallia. Tällaista yhteistoimintaa on toki käytännössä harrastettu aina: Rakennusurakoitsija soittaa tutulle putkimiehelle joka puolestaan tuntee sähkömiehen, ja niin edelleen. Uutta oli suunnittelijavetoisuus, pyrkimys prosessien vakiointiin sekä verkoston tekeminen näkyväksi ja houkuttelevaksi asiakkaalle. Asiakas asetettiin toiminnan keskiöön, ja hänen kokemuksiaan hankkeen sujumisesta alettiin kysyä sekä rakentamisen aikana että hankkeen päättyessä.

Aluksi määriteltiin ne kriittiset menestystekijät joiden sujumista pidettiin elintärkeänä yrityksen kasvulle ja menestykselle. Oliko fokusoituminen verkoston ansaintalogiikan oikeudenmukaisuuteen, asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja palvelukonseptien kehittämiseen oikea päätös?

Verkoston jäsenyys vaatii osallistujilta sitoutumista ja uhrauksia. On avattava omaa liiketoimintaa toisille yrittäjille, oltava rehellinen ja luotettava yhteistyökumppani sekä kunnioitettava toisten työpanosta. Verkoston jokaisen jäsenen on saatava työstään oikeudenmukainen ja riittävä ansio. Raha on merkittävä osa yritystoimintaa, ja ansaintalogiikan avoimuus ja läpinäkyvyys on keino edistää reilua

ilmapiiriä verkostossa. Tästä syystä oikeudenmukaiseen ansaintalogiikkaan panostaminen on tärkeää.

Aika näyttää kuinka kestäviksi organisaation jäsenyydet tulevina vuosina muodostuvat, ja kuinka keskinäiset suhteet muuttuvat kun mukaan liittyy uusia yrityksiä. Jo nyt on kuitenkin havaittu toimintamallin tuottaneen positiivisia tuloksia: Yritysten kausivaihtelu on tasoittunut, kumppaneiden toimintatavoista on opittu uutta ja asiakkaat ovat arvostaneet saamansa palvelun laatua. Lisäksi organisaatio on tavoittanut aivan uusia asiakaskohderyhmiä, ja systemaattinen asiakastiedon hyödyntäminen ja yhteiset palautekeskustelut on aloitettu. Voidaan siis todeta, että jo pelkkä asiakasymmärryksen kasvattamisen merkityksestä puhuminen sai verkostokumppanit pohtimaan asiaa ja toimimaan entistä asiakaskeskeisemmin.

Hallaus Oy:n uuden liiketoimintamallin onnistumista edesauttaa se, että pienellä paikkakunnalla yhteistyökumppanit ovat henkilökohtaisella tasolla tuttuja. Asiat voidaan puhua suoraan ja ratkaista eteen tulevat ongelmat nopeasti. Pienessä yrityksessä päätöksenteon itsenäisyys, johtamisen autonomia, on kuitenkin itseisarvo; miten tiimityönä tapahtuva johtaminen tulee käytännössä onnistumaan yhteistyöverkoston laajentuessa, se riippuu paljolti yhteistyökumppaneiden halusta luovuttaa omaa valtaansa oman yrityksensä ulkopuolelle, sitoutumishalusta hankkeeseen ja kyvystä toimia pitkäjännitteisesti.

Liiketoimintaympäristö, koko korjausrakentamisen toimiala, on voimakkaassa murroksessa. Verkosto-organisaation jäsenillä on käytössään kaikki ne resurssit, joilla liiketoimintamallin uudistaminen onnistuu. Marshall Gantzin (2008) sanoin ympäristössä tapahtuvat muutokset tarjoavat yrityksille mahdollisuuksia:

Mahdollisuudet ilmaantuvat niillä hetkillä, jolloin toimijoiden resursseilla on mahdollista saavuttaa lisäarvoa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Toimijat eivät yhtäkkiä saa lisäresursseja tai kehitä uusia strategioita, vaan alkavat hyödyntää jo olemassa olevia resurssejaan vipuvoimana saavuttaakseen uusia päämääriä. (Gantz 2008, 529)

Korjausrakentamisen osaaminen Suomessa on monenkirjavaa ja alueellisesti pirstaloitunutta. Päijät-Hämeen alueella on hyvälle tekijöille töitä riittämiin eikä työvoimapula uhkaa, mikäli on uskomisen tilastoja joiden mukaan alueella on runsain määrin korjausrakentamisen palveluja tarjoavia yhden miehen yrityksiä. Pääkaupunkiseudulla on jo työn takana löytää taitavia ja luotettavia remontintekijöitä. Hallaus voisikin halutessaan laajentaa toiminta-alueitaan etelään, ja perustaa Helsingin seudulle toisen rakennustiimin. Myös Lapissa hiihtokeskusten ensimmäiset isot mökkikeskittymät alkavat olla peruskorjauksessa, ja tekijöitä kaivataan. Tilanetta paikkaamaan Suomeen on tullut rakennusalan yrittäjiä lähialueilta, lähinnä Virosta. Joka kolmas pääkaupunkiseudun rakentaja on jo kotoisin Suomen rajojen ulkopuolelta. Rakennusosalalle tulisi pian saada korjausrakentamiseen erikoistunut koulutusta, jossa panostettaisiin työssä oppimiseen, vuorovaikutustaitoihin ja yrittäjämäiseen tapaan työskennellä. Muussa tapauksessa alalla ollaan pian ongelmissa. Korjausrakentamisen asiantuntemus häviää Suomesta kokeneiden tekijöiden eläköityessä.

Kuten sivulla 4 todettiin, niin suunnittelijoiden työllistyminen on mennyt huonompaan suuntaan. Kautta aikojen uudistuotanto ja julkisten tilojen suunnittelu on tuottanut sisustusarkkitehdeille tasaista toimeentuloa. 2000-luvun alkupuolen taloudellinen taantuma on kuitenkin radikaalisti vähentänyt uudistuotannon määrää Suomessa. Myös yritykset ja julkinen sektori säästävät. Valitettavasti juuri sisustuksen suunnittelu on asia josta rakennushankkeissa on ensimmäisenä tapana tinkiä. Sitä pidetään vallitsevissa oloissa ylimääräisenä kulueränä. Tilanne on paradoksaalinen, koska sisustusarkkitehtien asiantuntemus käsittää juuri ne osa-alueet joita asiakas eniten arvostaa; tilojen toimivuuden, turvallisuuden ja tunnelman. Korjausrakennushankkeissa tulisi olla käytettävissä riittävä määrä suunnitteluresursseja koko hankkeen ajan – ei vain alkuvaiheessa, vaan koko asiakassuhteen keston ajan. Tällöin asiakaskokemuksen laatua voidaan oleellisesti parantaa.

Kiinteistöliiton vuosiseminaarissa 11.11.2013 puhunut teollisuusneuvos Pertti Huuskonen luonnehti suunnittelun kasvavaa merkitystä seuraavasti: *Tiukentuva taloudellinen tilanne johtaa väistämättä tehokkaampien rakentamisen tapojen ja kiinteistötoimintojen syntymiseen, Maailmalla tätä kehitystä on jo nähtykin. Suunnitteluun tulee panostaa huomattavasti enemmän, koska siinä vaiheessa määrite-*

tään koko hankkeen kustannukset. Parhaiden ratkaisujen löytäminen edellyttää myös suunnittelijalta taloudellista ajattelua. (Kiinteistöliitto 11.11.2013)

Suomen asuntokannasta suurin osa on yksityisomistuksessa. Asuntojen korjaus-tarve on voimakkaassa kasvussa. Asuntokannan lisäksi tulee ottaa huomioon vielä tuhannet ja tuhannet loma-asunnot, joiden sukupolvenvaihdokset ja remontit ovat nousemassa varteenotettavaksi työllistäjäksi suunnittelun ammattilaisille. Asiakkaan tarpeita eivät kuitenkaan pelkät suunnitelmat vielä täytä. Suunnittelun lisäksi tarvitaan myös laadukas, ilmoitetussa aikataulussa ja budjetissa pysynyt toteutus. Suunnittelijoiden tulisi entistä enemmän perehtyä käytännön toteutukseen ja jalkautua työmaille rakentamisen kaikissa vaiheissa. Ainoa tapa kehittyä asiakastarpeita täydellisesti ymmärtäväksi suunnittelijaksi on vuorovaikutus asiakkaiden ja rakentajien kanssa.

Rakentajien puolestaan soisi ymmärtävän, että suunnittelija ei tee asioita aina samalla tavalla, koska asiakkaatkaan eivät ole identtisiä. Hyvä suunnittelija näkee asiakkaan tarpeet ja tilanteen kokonaisvaltaisesti ja osaa perustella suunnitteleman ratkaisut myös rakennusteknisesti ja kustannustehokkaasti.

Edellä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että liiketoimintamallin kolmanneksi kriittiseksi menestystekijäksi määritelty palvelukonseptien kehittäminen osoittautui merkitykseltään alkuoletusta suuremmaksi. Asiakkaille huolellisesti suunniteltujen, pitkälle vietyjen korjausrakentamispalvelujen konseptointi ja tuotteistaminen saattaakin olla juuri se ratkaisun avain joka täyttää ja ylittää Hallauksen tavoitteet odotettua nopeammin.

4.8 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa selvitettiin sisustusarkkitehtien näkemyksiä strukturoidun kyselyn avulla ja yhteistyökumppaneiden ajatuksia puolistrukturoitujen haastattelujen kautta.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittausten ja tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

SIO Ry:n jäsenille lähetetty strukturoitu lomakekysely testattiin kahdella testikäyttäjällä ennen sen lähettämistä sähköpostitse varsinaiselle kohderyhmälle. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kysymysten asettelu oli riittävän selkeä ja että kysymyksiin ei sisältynyt epäselvää tai ristiriitaista informaatiota. Yhteistyökumppaneiden haastattelut puolestaan pyrittiin vakioimaan siten, että ne suoritettiin tutkijan toimipaikassa, päiväsaikaan ja lyhyen ajanjakson kuluessa. Tutkimuksen tarkoitus ja haastattelukysymykset selvitettiin kullekin haastateltaville etukäteen. Haastattelijalla oli lisäksi mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä haastattelujen aikana tarpeen mukaan.

Sisustusarkkitehdeilta saatu vastausten määrä oli varsin pieni, mikä on ymmärrettävää kun tiedetään miten kiireistä arkityö tänä päivänä on. Siten ei voida olettaa, että vastaukset edustaisivat yhdistyksessä vallalla olevaa katsantokantaa, vaikka tutkimusotanta käsittikin hieman yli puolet yhdistyksen varsinaisista jäsenistä. Alle puolet ammattikunnasta on SIO:n jäseniä, joten tutkimuksen tuloksia ei täskään syystä voida yleistää koskemaan kaikkia Suomessa yrittäjinä toimivia sisustusarkkitehteja. Kyselyaineisto palveli tätä tutkimus- ja kehitystavoitetta hyvin, sillä sen avulla saatu informaatio vei hanketta toivotulla tavalla eteenpäin.

4.9 Tutkimus- ja kehittämishankkeen merkityksen pohdinta

Yrittäjyyteen ja yrityksen kehittämiseen liittyvät kysymykset eivät ole asioita joilta sisustusarkkitehtien ammattikunta voisi ummistaa silmiään, päinvastoin. Pienillä suunnittelutoimistoilla on sitä paremmat edellytykset menestyksekkäästi selviytyä kysynnän vaihteluista, tuottaa korkeatasoista suunnittelua ja tarjota työpaikkoja myös muille, mitä perusteellisemmin yrittäjyystaitoihin ja -asenteeseen aletaan perehtyä.

Yhteistyökumppaneiden haastattelut antoivat tutkijalle vastauksia esitettyihin kysymyksiin, mutta mikä yhtä lailla tärkeää, suuntaviivoja sille mihin suuntaan Hallauksen ja yhteistyöverkoston yhteistä strategiaa tulevaisuudessa voitaisiin viedä. Haastattelut osoittivat selkeästi, ettei yhteisyrityksen, esimerkiksi osuuskunnan, perustamista kannata kiirehtiä ennen Hallaus Oy:n uuden liiketoimintamallin vakiinnuttamista. Haastattelujen kautta syntyi toisaalta ajatus täysin uudesta palvelukonseptista, jota alettiin saman tien työstää eteenpäin.

Haastattelujen myötä syntyneistä ideoista saatiin hyvä alkupääoma liiketoimintamalliportfolioon ja intoa jatkaa keskusteluja kumppaneiden kanssa säännöllisin väliajoin.

Uusi liiketoimintamalli on monien jatkuvassa muutoksessa olevien osatekijöiden summa. Osaa tutkimuksen aikana esiin nousseita ideoista on heti testattu käytännössä Riesin rakenna-mittaa-opi – kehää käyttäen, ja toimimattomat ideat on voitu karsia pois. Näin yrittäjälle on kirkastunut se suunta, johon ollaan menossa. Kehitystyön tulokset alkavat kuitenkin konkretisoitua yrityksen parempana kannattavuutena vasta viiveellä. Olisikin ollut järkevää miettiä etukäteen, kuinka laajasti aihetta opinnäytetyössä käsitellään ilman että kehityshanke vaarantaa varsinaisen yritystoiminnan. Opinnäytetyön 30 opintopisteen laajuus, joka vastaa noin puolen vuoden työpanosta, olisi tullut täytettyä huomattavasti vähemmällä henkisellä kuormituksella jos työn aihe ei olisi ollut tekijälleen niin henkilökohtainen. Nyt työn suorittaminen kesti noin puolitoista vuotta oman työn ohella. Kaikki kehitystyöhön käytetty aika on pois varsinaisesta suunnittelutyöstä. Olisiko kuitenkin

ollut järkevää keskittyä varsinaiseen operatiiviseen toimintaan ja jättää liiketoimintamallin viilaaminen vähemmälle?

Yritys on kuitenkin yrittäjälleen niin tärkeä, että asiat haluaa tehdä niin hyvin kuin suinkin pystyy. Olisi kuitenkin ollut arvokasta, jos Hallaus Oy olisi päässyt mukaan yrityskiihdyttämöön tai saanut kehityshankkeen läpiviemiseen muuta ulkopuolista apua. Tämä pyrkimys ei kuitenkaan toteutunut, sinnikkäästä yrittämisestä huolimatta.

Liiketoimintamallin kehittämisessä on mukana aina myös epäonnistumisen mahdollisuus. Yrityksen tulee ottaa hallittuja riskejä, sietää epäonnistumisia ja käsitellä ne viivytyksettä. Parhaat yritykset oppivat virheistään nopeasti ja korjaavat toimintaansa niiden mukaisesti. Pienyrityksen on itse kehitettävä liiketoimintaansa, koska loppujen lopuksi kukaan muu kuin yrittäjä itse ei ole asiasta vastuussa. Ulkopuolinen kehittäjä saattaa antaa hyviä neuvoja, mutta hän tekee sen kuitenkin ilman mitään riskiä. Yrittäjä itse kantaa vastuun päätöksistään, niin huonoista kuin hyvistäkin.

Yrittäjän tekemien päätösten tulee myös taloudellisesti olla oikeassa suhteessa riskiin joka saattaa realisoitua kokeilujen epäonnistumisen kautta. Epäonnistuneen kokeilun ainoa oppi ei kuitenkaan saa olla vastaavanlaisten toimien välttäminen jatkossa. Päätökset tulee nähdä sijoituksina tulevaisuuteen. Voihan nimittäin olla, että kokeilun ajankohta oli väärä, kohderyhmä oli mietitty väärin tai asian epäonnistumiseen vaikutti asia johon itsellä ei olisi ollut mahdollista mitenkään vaikuttaa.

Nuorelle yritykselle rahoitusratkaisut ovat yksi vaikeimmin hallittavista osa-alueita: Mikä on ulkopuolisen pääoman oikea määrä, miten rahavirrat tulisi kannattaa voida kannattavasti ja mikä on työn oikea hinta? Näitä asioita ei pidä jättää markkinan ratkaistaviksi vaan niihin on itse vaikutettava. Vaikka liiketoimintamallin kehittämiseen käytetty aika tuntuisi kuluvan tuottamattomaan toimintaan, niin kehitystyön ansioista yrityksen aineeton pääoma kasvaa ja yrityksen arvo markkinoilla vahvistuu, mikäli käytännön toimenpiteet on mietitty huolella.

4.10 Jatkotutkimuskohteet

Hallaus Oy on rohkeasti päättänyt investoida tulevaisuuteensa kyseenalaistamalla rakennus- ja suunnittelualoilla vallitsevia toimintamalleja, ja alkanut rakentaa omaa liiketoimintamalliaan innovatiivisesti, asiakaskeskeisesti ja verkostokumppanuuksiin luottaen. Tällaisesta toimialarajat ylittävästä yhteistoiminnasta on jo olemassa onnistuneita kokeiluja muualta Euroopasta. Suomessa vastaavanlainen toiminta on vielä uutta. Tämä antaa Hallaukselle kilpailuetua suhteessa muihin suunnittelutoimistoihin. Toimintatapa on jo pilotoitu ja sitä kehitetään edelleen. Syksyllä 2014 malli tullaan lanseeraamaan alan messuilla.

Liiketoimintamallin taloudellisen arvon määrittely on vaikeaa. Jotta siihen ylipäättään olisi mahdollisuuksia, niin malli tulisi formatoida ja dokumentoida, ja sille tulisi kenties hakea immateriaalinen tunnustus, esimerkiksi tavaramerkki. Patentti- ja rekisterihallituksen tuotteelle tai palvelulle 10 vuodeksi kerrallaan myöntämä tavaramerkki on myytävissä, pantattavissa tai lisensoitavissa olevaa yrityksen omaisuutta (Tavaramerkkiopas 2013). Tavaramerkin käyttö kuitenkin edellyttäisi liiketoimintamallin pysyvän muuttumattomana. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että liiketoimintamallin tulee joustaa liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan. Mallista voi kuitenkin kehittyä vahva korjausrakentamisen brändi, jonka tunnettuus itsessään antaa yritykselle lisäarvoa ja suojaa kopioimista vastaan. Brändin rakentuminen edellyttää yritysverkostolta vahvaa, positiivista toimintakulttuuria. Verkoston toimintakulttuuri on sen dna; ilman sitä ei ole verkostokaan. Listaus tämän dna:n sisältämät geeneistä kuten asiakaskeskeisyydestä, reiludesta ja rehellisyydestä voidaan kirjata toimintakäsikirjaan, mutta manuaalin laatimistakin tärkeämpää on aidosti elää ja toimia näiden arvojen mukaisesti, nyt ja tulevaisuudessa.

Sähköisen tietojärjestelmän kehittäminen yhteistyöverkostolle nousi esiin monessa tutkimushaastattelussa. Tämä työ aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Mikäli hanke saa ulkopuolista rahoitusta, niin kevään 2014 aikana pyritään saamaan alulle pilvipalvelussa toimivan tietojärjestelmän rakentaminen. Tietojärjestelmä toimii

1. projektikalenterina ja urakoitsijoiden työmaapäiväkirjana
2. hankkeen piirustusten, lupa-asiakirjojen ja tarkastuspöytäkirjojen arkistona
3. keskinäisenä tiedotuskanavana asukkaiden, isännöitsijän ja projektijohdon kesken ja rakennusvalvontaan päin
(salasanan takana oleva rajoitettu käyttöoikeus)
4. tietojärjestelmänä, josta työmaalla työskentelevät henkilöt ja maksetut palkat voidaan keskitetysti ilmoittaa verottajalle kuukausittain. Kotitalouksien ja yksityishenkilöiden on annettava 1.7.2014 alkaen kaikista rakennusluvan alaisista töistä tiedot verottajalle ennen loppukatselmuksen toimittamista. Verottajalta saatu todistus on esitettävä rakennusvalvontaviranomaiselle viimeistään loppukatselmuksessa.
5. asiakaspalautteen hankinnan ja siitä viestimisen välineenä.

Hallauksen sähköinen tietohallintajärjestelmä ja toimintakäsikirja voidaan liiketoimintamallista poiketen mallisuojata. Tällöin niistä voitaisiin kehittää lisensoitavia tuotteita muiden yritysryhmittymien käyttöön. Tietojärjestelmän kehittämiseen on haettu tukea Hämeen ELY-keskukselta. Toimittajaksi pyritään löytämään päijäthämäläinen, rakennusalan tuntemusta omaava ohjelmistokehittäjä.

Portfolio on työkalu, jonka käyttämiseen muotoilijat tutustuvat jo opintojen alkuvaiheissa. Portfolioon kootaan ideoita, työnäytteitä, prosessikuvauksia sekä muuta sellaista aineistoa jolla oma osaaminen tuodaan parhaiten esiin. Liiketoimintamalliportfolio puolestaan sisältää useita eri kehitysvaiheessa olevia, vaihtoehtoisia ideoita ja toimintakonsepteja. Liiketoimintamalliportfolion tarkoituksena onkin ylläpitää kehitystyötä nyt kun ”virallinen” kehityshanke – opinnäytetyön suorittaminen – on saatettu päätökseen. Yrityksen toimintaympäristö kun ei pysy ennallaan: se muuttuu jatkuvasti ja edellyttää yritykseltä asioiden ennakointia ja nopeaa reagoitua muutoksiin. Mitään ei tulisi koskaan heittää lopullisesti roskeen. Tieto voidaan tallentaa liiketoimintamalliportfolioon, josta se on milloin tahansa otettavissa uudelleen tarkasteltavaksi kun aika on kypsä.

Olisi hienoa, jos Hallaus Oy:n esimerkin myötä muutkin yrittäjinä toimivat sisustusarkkitehdit innostuisivat kehittämään omaa yritystoimintansa innovatiivisesti ja ennakkoluulottomasti. Rakennus- ja suunnittelualat kaipaavat yhteisiä, läpinäky-

viä liiketoimintamalleja jotta toimintoja saataisiin tehtyä yhä vähenevillä resursseilla, mutta silti entistä paremmin.

Tulevaisuudessa Hallaus Oy:n tarkoituksena on edelleen kehittää liiketoimintamalliaan nykyistä tiiviimmän ja monialaisemman yhteistyön suuntaan. Yhtenä mahdollisuutena olisi perustaa sisustusarkkitehtitoimiston rinnalle uusi yritys, kenties osuuskunta. Ehkä entistä laajemmin asumisen palveluja tarjoavasta osuuskunnasta olisi mahdollisuus tuotteistaa yritystoimintakonsepti, esimerkiksi franchising-ketju joka voisi levittäytyä nykyistä markkina-aluetta huomattavasti laajemmalle.



Kuva 1. Yhteistyökumppaneita

LÄHTEET

Ahvenainen Marko, Heinonen Sirkka & Hietanen Olli 2010. Suunnittelu- ja konsulttialan skenaariot 2020. Suunnittelu- ja konsulttialan kehitys, toimintaedellytysten arviointi ja kilpailukyvyn parantaminen - hankkeen loppuraportti. TUTU-julkaisuja 1/2010. Turku.

Arantola Heli & Simonen Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.

Aveo. Living in every sence. Yritysesite 2013. Verkkoaineisto, saatavissa:

<https://secure.creamarketing.com/aveo.fi/assets/Etusivu/BLDDRINGSEX-FI.pdf>

Baden-Fuller Charles & Morgan Mary S. 2010. Business Models as Models. Long Range Planning. Vol. 43, Iss: 2-3, s. 156-171.

Carr Valerie 2012. Lean and Service Design. Understanding the Differences.

Palvelumuotoilutoimisto Snook 16.12.2012. Verkkoaineisto, saatavissa:

<http://wearesnook.com/snook/?p=5295>

Doganova Liliana & Eyquem-Renault Marie 2009. What do Business Models do? Innovation Devices in Technology Entrepreneurship. Research Policy. Vol. 38, s. 1559-1570.

Futurelab 2013. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://www.futurelab.fi/pikaoppaat/>

Gantz Marshall 2008. Leading Change. Leadership, Organization, and Social Movements. Kennedy School of Government. Harvard University. USA.

Glazer Rashi H. 2000. Smart Services: Competitive Advantage through Informationintensive Strategies. Teoksessa: Handbook of Services Marketing & Man-

agement, toim. Swartz, T. & Iacobucci, D. Sage Publications. Thousands Oaks, Kalifornia. USA.

Gorchels Linda 2012. Business Model Renewal. McGraw Hill. USA.

Grönroos Christian 2001a. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo.

Grönroos Christian 2001b. Utveckling av en relationsdialog – en integrerad del av framgångsrik relationsmarknadsföring. Teoksessa: Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Toim. Raija Järvinen ja Christian Grönroos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Grönroos Christian & Helle Pekka 2012. Return on Relationships. Conceptual Understanding and Measurement of Mutual Gains from Relational Business Engagements. Journal of Business & Industrial Marketing. 27/5 2012, 344-359.

Heikkilä Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Oy Enostone Ltd. Turku.

Heinilä Jussi 2013. Pitchi ei piisaa jos validitaatio puuttuu. Blogikirjoitus 15.11.2013. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://accelerando.fi/tag/startup-yrityksen-rahoitus/>

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Hohtokari Marit, Uitto Markku & Leroux Vikki 2011. Todistus taskussa - työelämä vastassa. Puheenvuoro luovan alan opiskelijoiden työllistymisen puolesta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luovan talouden strateginen hanke. Helsinki.

Hsieh Tony 2013. Delivering Happiness. Tuotto, tunne ja tarkoitus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Huuskonen Arto 2009. Liiketoimintamallit. Aalto yliopiston Noppa-portaali. Verkkojulkaisu, viitattu 11.11.2013, saatavissa: https://noppa.aalto.fi/.../Rak-63_3250_ii_luento_liiketoimintamallit.pdf

Johnson Mark W., Christensen Clayton M. & Kagermann Henning 2008. Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review. December 2008.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013. Opinnäytetyöpakki. Toimintatutkimus. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Kananen Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä.

Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 20/2012. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Keso Heidi, Lehtimäki Hanna ja Pietiläinen Tarja 2006. Asiantuntijapalveluyrittäjän strategiset päätökset. Teoksessa Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. Toim. Uolevi Lehtinen ja Tuula Mittilä. Kauppatieteellinen yhdistys ry. Helsinki.

Kiinteistöliitto 11.11.2013. Vuosiseminaari 2013: Kiinteistö- ja rakentamisalan on pakko uudistua. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://www.kiinteistoliitto.fi/uutiset/44007.aspx>

Koivu Tapio 2005. Toimintamalli rakennusprosessin parantamiseksi. Väitöskirjatutkimus. VTT Publications 475. Espoo.

Korhonen Heidi, Valjakka Tiina & Apilo Tiina 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Korjausrakentamisen strategia 2007-2017. Ympäristöministeriön raportteja 28/2007. Helsinki.

Korjausrakentamisen strategian toimeenpanosuunnitelma 2009-2017. Ympäristöministeriön raportteja 7/2009. Verkkoaineisto, saatavissa:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41436/YMra_7_2009_Korjausrakentamisen_strategian_toimeenpanosuunnitelma.pdf?sequence=1

KORVO. Korjausrakentamisen viranomaisohjauksen kehittäminen. Loppuraportti, osa A 10.11.2009. Arkkitehtitoimisto Heikkilä & Kauppinen Oy. Helsinki.

Koskela Lasse, Koskinen Jari & Lankinen Pasi 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. WSOY. Helsinki.

Koskinen, Jari 2010. Brändi kehittyy tarinoista. Helsingin Sanomat 22.8.2010.

Kujansivu Paula, Lönnqvist Antti, Jääskeläinen Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kärnä Sami, Nenonen Suvi & Junnonen Juha-Matti 2010. Käyttäjälähtöinen rakennuksen arviointimenetelmä – asiakaskokemukset kehittämisen työvälineenä. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Rakenne- ja rakennustuotantotekniikan julkaisuja B. Espoo.

Laitinen Erkki K. 2007. Yrityksen kasvu ja kannattavuus. Teoksessa: Kasvuyritys. Toim. Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lean-sanasto. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>

Lecklin Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalliselvitys. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47.

Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 10/2007. Elinkeino-osasto.

Malmelin Nando & Hakala Jukka 2008. Radikaali brändi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Martin Roger 2009. The Design of Business. Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts. USA.

Mason Katy & Spring Martin 2011. The Sites and Practices of Business Models. Industrial Marketing Management. Vol. 40, s. 1032-1041.

Maurya Ash 2012a. Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2nd edition. O'Reilly Media Inc. USA.

Maurya Ash 2012b. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Verkkoaineisto, saatavissa: <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>

Metsämuuronen Jari 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Ky. Helsinki.

Metsä-Tokila Timo 2013. Luovat alat. Toimialaraportti 7/2013. Työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten julkaisu.

Mlecnik Erwin, Kondratenko Irena & Haavik Trond 2012. Business Model Development for Customer-oriented Housing Renovation. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://www.one-stop-shop.org/sites/default/files/Business-model-development-for-customer-oriented-housing-renovation.pdf>

Mooney Kelly & Rollins Nita 2008. The Open Brand. When Push Comes to Pull in a Web-Made World. New Riders in association with AIGA Design Press. USA.

Osterwalder, Alexander & Pigneur Yves 2010. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA.

Parantainen, Jari 2009. Pölly tästä 2. Talentum Media Oy. Helsinki.

Patentti- ja rekisterihallitus. Tavaramerkkiopas. Verkkoaineisto, saatavissa:
http://www.prh.fi/stc/attachments/messut_ymms_tapahtumat/PRH_tavaramerkkiesite_FINAL.pdf

Pirnes Hannu 2002. Verkostoylivoimaa. WSOY. Helsinki.

Poulfelt Flemming 2007. Mitä on strategia PK-yrityksessä? Teoksessa: Kasvuyritys. Toim. Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Pulkinen Matti, Rajahonka Mervi, Siuruainen Riikka, Tinnilä Markku & Wendelin Robert 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina - ketjut, pajat, verkot. Teknologiateollisuuden julkaisu nro 8/2005.

RakMK A2 Rakennuksen suunnittelijat ja suunnitelmat. Määräykset ja ohjeet 2002. Ympäristöministeriö, asunto- ja rakennusosasto, Suomen rakentamismääräyskokoelma. (RT RakMK-21202.2002)

Ries Eric 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. USA.

Ronstadt Robert 2007. Corridor Principle – käytäväperiaate. Teoksessa Kasvuyritys. Toim. Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Rouvinen Petri & Ylä-Anttila Pekka 2004. Palveluyrittäjyys kasvaa nopeimmin ja työllistää eniten. ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita - discussion papers no. 913. Verkkoaineisto, saatavissa:
http://ek2010.multiedition.fi/ek/fi/yrityksista_ym/yrityksista/tietoa_pk-yrityksista/liitteet/yrityksista.pdf

Ruohonen Sinikka 2009. Toimintatutkimus design-alan opinnäytetyössä. Teoksessa: Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan. Toim. Leena Mäkelä-Marttinen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja A. Oppimateriaali. Nro 23. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Rötkö Tuija 2012. Palvelumuotoilu. Teoksessa Asiantuntijayrittäjyyden suunnittelijan pelikirja. Toim. Sampsa Wulff, Mari Mykkänen, Jesse Varis, Päivi Voutilainen ja Eeva Keski-Orvola. Itä-Suomen yliopisto. Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate. Kuopio.

SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Verkkoaineisto, saatavissa: <http://www.sdt.fi>

Shaw Colin 2012. How Emotions Drive a Customer Experience. Pipeline Publishing Group Inc. Verkkoaineisto, saatavissa:

http://www.beyondphilosophy.com/wp-content/uploads/default/files/users/CS_Call%20Center%20Pipeline%20Article.pdf

Suomalaisen Työn Liitto. Design from Finland. Verkkoaineisto, saatavissa:

<http://www.avainlippu.fi/design-finland> [viitattu 3.10.2013]

Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin.

9/2011. Asiakkuusmarkkinointiliitto. Verkkoaineisto, saatavissa:

<http://www.slideshare.net/Karikko/suosittelun-johtaminen-ja-net-promoter-score>

Tiainen Pekka 2013. Muotoilualan työttömyyteen tarvitaan ratkaisuja. Ornamon lehti 3/2013.

Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008. Verkkoaineisto, saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Toivola Tuija 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Toivonen Jouko 2005. Kiinteistö- ja rakennusklusterin verkostot. Verkostomaisen toimintamallin sisältö ja merkitys. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Tutkimusraportteja B1/2005.

Torkkeli Marko 2012. Liiketoimintamallit ja ansaintalogiikka. Teoksessa Asian-
tuntijayrittäjyyden suunnittelijan pelikirja. Toim. Sampsa Wulff, Mari Mykkänen,
Jesse Varis, Päivi Voutilainen ja Eeva Keski-Orvola. Itä-Suomen yliopisto. Kou-
lutus- ja kehittämispalvelu Aducate. Kuopio.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Yritykset ja yrittäjät Suomessa. Verkkoaineisto,
saatavissa: http://www.slideshare.net/TEM_esitykset/yrityskatsaus-2013

Vainio Teija 2009. Välineitä suunnitteluun tulevaisuuden tutkimuksen menetel-
mistä. Teoksessa: Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen me-
todologiaan. Toim. Leena Mäkelä-Marttinen. Kymenlaakson ammattikorkeakou-
lun julkaisuja, sarja A. Oppimateriaali. Nro 23. Kouvola: Kymenlaakson ammat-
tikorkeakoulu.

Vainio Terttu, Nissinen Kari, Möttönen Veli, Vainio Suvi, Herrala Maila & Haa-
pasalo Harri 2012. Kestävän yhdyskunnan rakentaminen. Näkökulmia ja liiketoi-
mintamahdollisuuksia. VTT Technology 40. Espoo.

Varamäki, Elina ja Tornikoski, Erno 2007. Kasvun ulkoiset strategiat. Teoksessa:
Kasvuyritys. Toim. Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vesalainen Jukka 2007. Verkostot ja asiakkuusstrategiat kasvuyrittäjän välineinä.
Teoksessa: Kasvuyritys. Toim. Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki.

LIITTEET

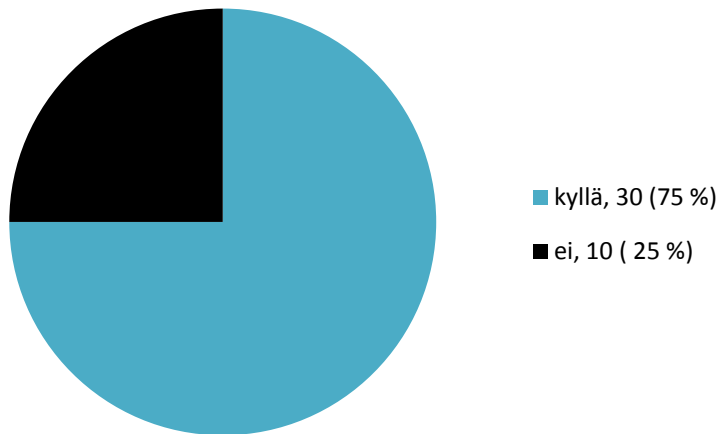
1. Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäsenistölle osoitettu tutkimuskysely
2. Yhteistyökumppaneiden haastattelukysymykset
3. Hallaus Oy:n lean canvas

KYSELY SISUSTUSARKKITEHDIT SIO R:N JÄSENISTÖLLE

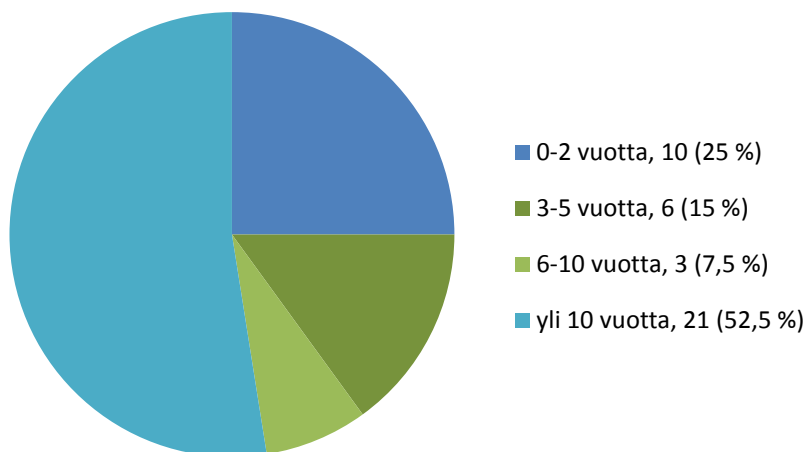
LIITE 1

Tutkimuskysely lähetettiin sähköpostilinkkinä 300 SIO:n jäsenelle

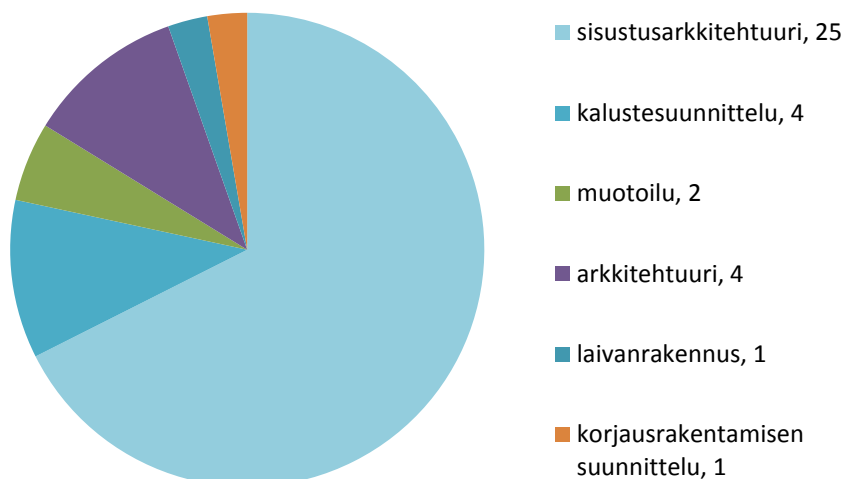
1. Toimitko parasta aikaa (tai oletko toiminut) yrittäjänä tai freelancerina? (n= 40)



2. Yrittäjäkokemuksesi pituus vuosissa: (n=40)



3. Yrityksen päätoimiala on... (n=37)



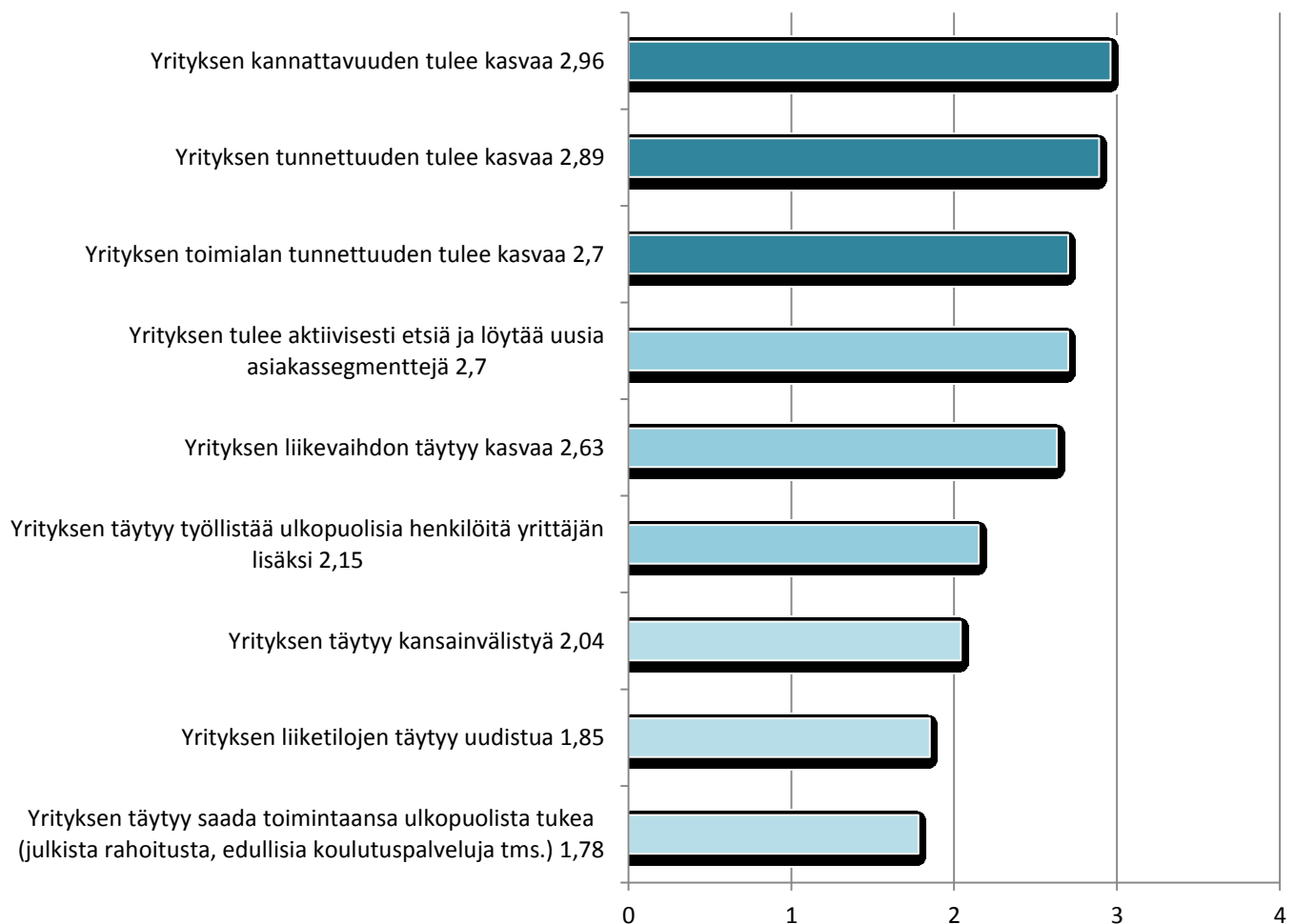
4. Onko yrityksessäsi palkattua henkilökuntaa? (n=37)



*) ne vastaajat jotka kertoivat etteivät toimi yrittäjinä eivät enää päässeet vastaamaan jatkokysymyksiin 5-12.

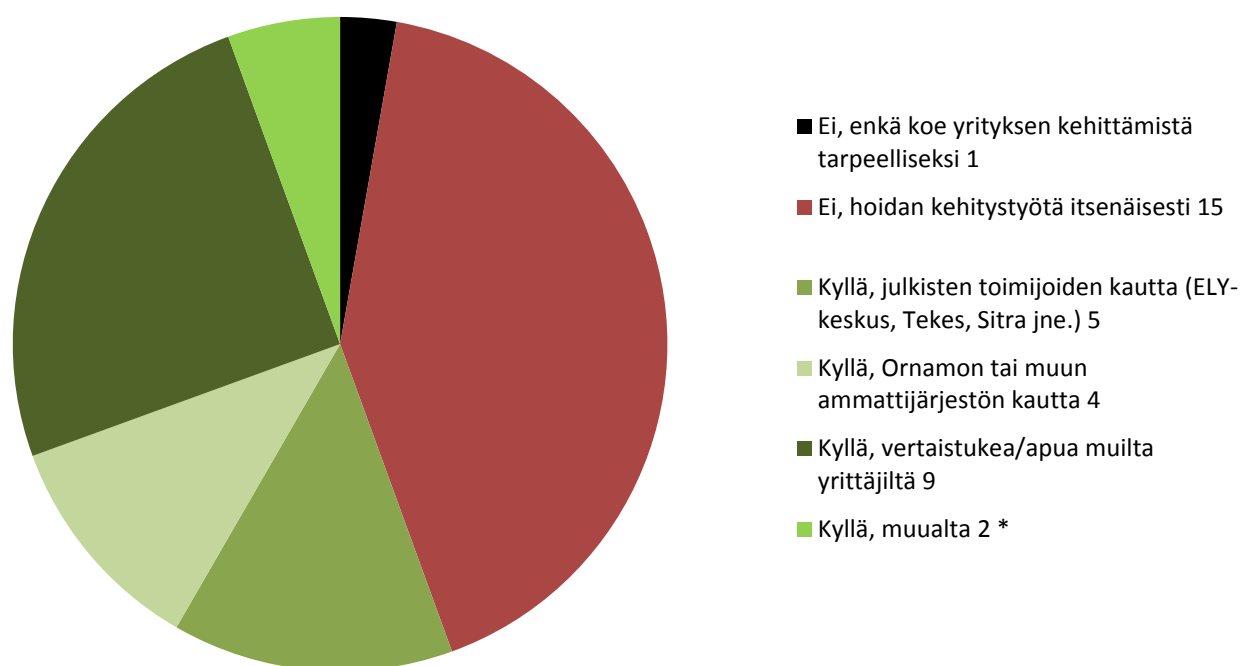
5. Miten tärkeänä näet seuraavat asiat oman yrityksesi kannalta? (n=27)

Asteikko: 1= ei merkitystä, 2= jonkin verran merkitystä, 3=hyvin tärkeää, 4= erittäin tärkeää



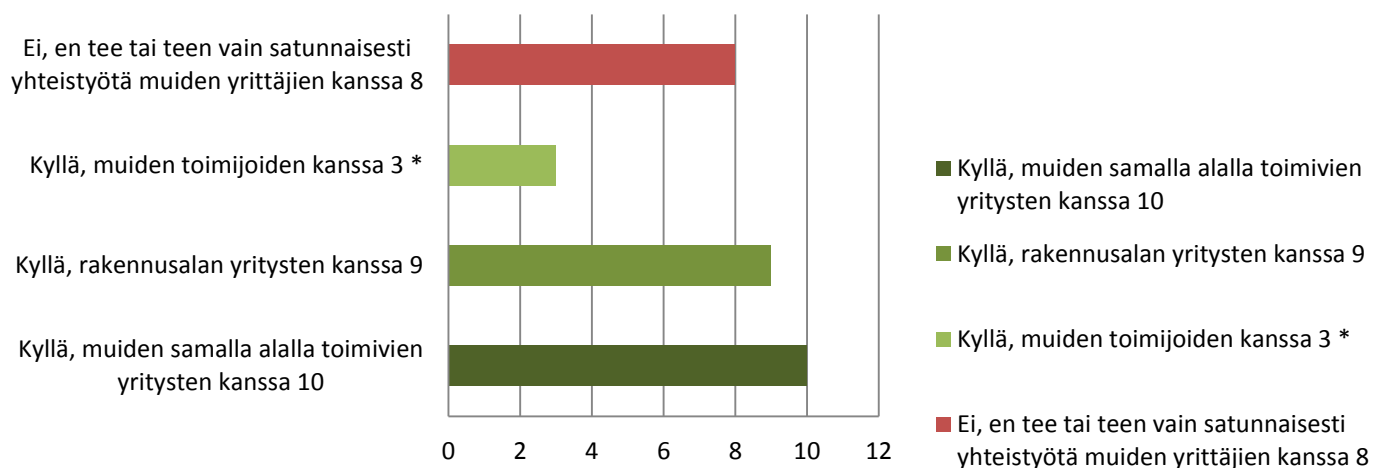
Taulukossa on ilmoitettu vastausten keskiarvo.

6. Oletko saanut apua oman yrityksesi kehittämiseen liittyviin asioihin? (n=27)



* Muut vastaukset: yrittäjäkurssi, luovan alan yrittäjätutkinto

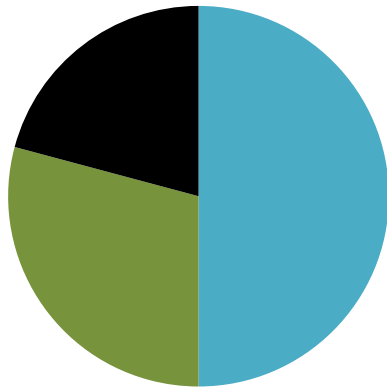
7. Teetkö yhteistyötä muiden yritysten kanssa? (n=24)



Taulukossa on ilmoitettu vastausten lukumäärät.

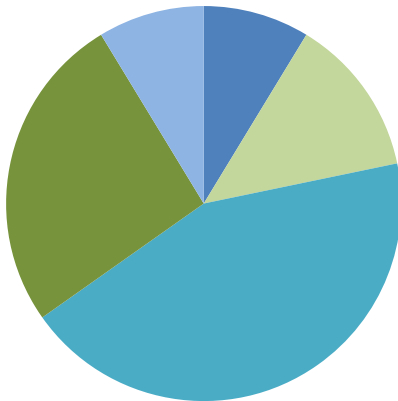
* Muut toimijat: arkkitehtitoimistot, graafisen suunnittelun toimistot, mallinnusyritykset, insinööritoimistot, muut suunnittelijat ja toteuttajat

8. Yhteistyön määrä. (n=24)



- Teemme yhteistyötä säännöllisesti 12
- Teemme yhteistyötä satunnaisesti, jos sopiva projekti osuu kohdalle 7
- Yhteistyötä on harvoin tai ei koskaan 5

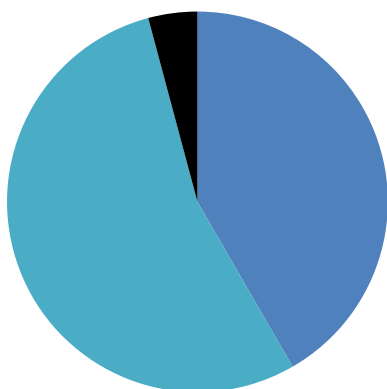
9. Yhteistyön syvyys. (n= 23)



- Toimin alikonsulttina 2
- Teetän töitä alihankintana 3
- Teemme yhteistyöprojekteja joissa kullakin oma vastuualueensa 10
- Teemme yhteistyöprojekteja tasavertaisina kumppaneina 6
- Muut vastaukset 2 *

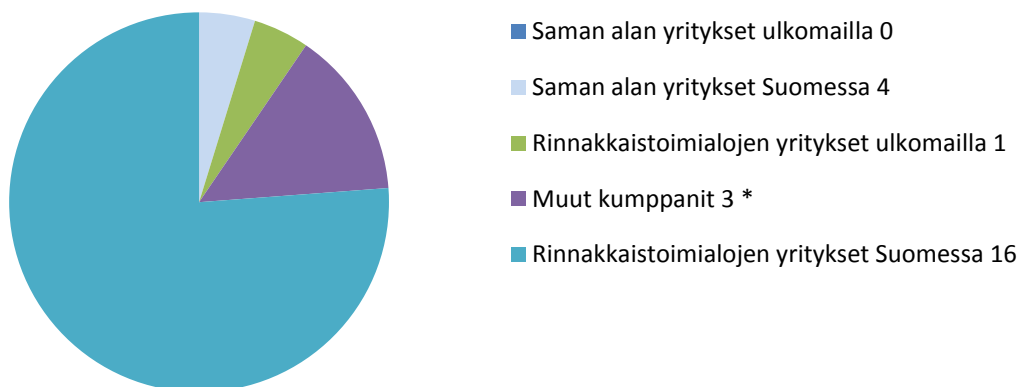
* Muut vastaukset: yhteistyön syvyys vaihtelee tilanteiden mukaan: alihankintaa puolin ja toisin sekä erilaisia yhteistyöprojekteja joissa jaetut vastuut. Ei keskinäisiä asiakkuuksia mutta silti syvää yhteistyötä.

10. Millaisena näet yhteistyön tarpeen jatkossa? (n=24)



- Nykyinen tilanne on sopiva 10
- Etsin mahdollisuuksia lisätä tai syventää yhteistyötä muiden kanssa 13
- En ole kiinnostunut yritysten välisen yhteistyön lisäämisestä tai syventämisestä 1

11. Halutuimmat yhteistyökumppanit minulle ovat: (n=24)



* Muut kumppanit: Kalustevalmistajat, urakoitsijat ja rakennuttajat, oman alansa osaajat kuten LVIS- ja RAK-suunnittelijat

12. Millaisia ovat sisustusarkkitehtipalveluja tuottavien yritysten haasteet ja mahdollisuudet Tulevaisuuden Suomessa? Avoin kysymys

Haasteet	Mahdollisuudet
Media (Tv-ohjelmat jne.) antaa väärän kuvan työn sisällöstä ja hinnasta	Töitä on niin paljon kun jaksaa tehdä
Harhaanjohtava julkisuus (suunnittelu on kallista)	Alan arvostus on nousussa
Pieni maa, pienet markkinat	Oman erikoisosaamisen kehittäminen tuo mahdollisuuksia
Henkilökohtaisen yhteistyön merkitys hämärtyy CAD-suunnittelun painottuessa	Sisustusarkkitehdin ja arkkitehdin yhteistyön syventäminen ja oman ammattitaidon kehittäminen antaa mahdollisuuksia
Alan suhdanneherkkyys, sisustusarkkitehtipalveluista vähennetään ensimmäisenä	Sopivan kokoiselle ja sopivasti verkottuneelle toimistolle riittää töitä kunhan ammattitaito ja markkinointiosaaminen kunnossa
Palveluita tarjolla paljon ja eri tasoisina, laadunvalvonta hankalaa, ala villiintyy ja kaupallistuu	Ammattiosaaminen osana arkkitehtuuria kun suunnittelijoiden tavoitteet yhdensuuntaiset
Ostajan taidot ostaa palveluja	Henkilökohtainen yhteistyö



Kysely Sisustusarkkitehdit SIO Ry:n jäsenistölle

Arvoisa kollega!

Pyydän apuasi YAMK-opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn toteuttamisessa. Vastaaminen vie vain 5-10 minuuttia, ja vastauksistasi on suuri hyöty opinnäytetyöni kannalta. Kyselyn aihe on yrittäjyys.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa vuoden 2013 lopussa. Tutkimuksesta ei tule käymään ilmi yksittäiseen vastaajaan tai yritykseen viittaavia tietoja.

KIITOS AJASTASI!

Susanna Halla (puh. 044-208 5685, sähköposti susanna.halla.sh@gmail.com)

Sisustusarkkitehti ja SIO-kokelas, liiketalouden opiskelija YAMK (Lahden ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma)

TAUSTATIEDOT

Toimitko parasta aikaa (tai oletko toiminut) yrittäjänä tai freelancerina? *

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Yrittäjäkokemuksesi pituus vuosissa: *

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

YRITYKSEN PÄÄTOIMIALA ja KOKO

Yrityksen päätoimiala on... *

Jos useita, niin valitse se jonka osuus liikevaihdosta on suurin.

- ☐ Sisustusarkkitehtuuri
- ☐ Muotoilu
- ☐ Kalustesuunnittelu
- ☐ Muu, mikä?

Onko yrityksessäsi palkattua henkilökuntaa? *

Tilanne toukokuussa 2013

- ☐ Ei, olen yksinyrittäjä
- ☐ Kyllä, yrityksellä on palkattua henkilökuntaa
- ☐ En toimi yrittäjänä

YRITYKSEN KEHITTÄMINEN

Miten tärkeänä näet seuraavat asiat oman yrityksesi kannalta? *

asteikko: 1= ei merkitystä, 2= jonkin verran merkitystä, 3=hyvin tärkeää, 4= erittäin tärkeää

	1= Ei merkitystä	2= Jonkin verran merkitystä	3= Hyvin tärkeää	4= Erittäin tärkeää
Yrityksen liikevaihdon täytyy kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen kannattavuuden tulee kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen täytyy työllistää ulkopuolisia henkilöitä yrittäjän lisäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen liiketilojen täytyy uudistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tulee aktiivisesti etsiä ja löytää uusia asiakassegmenttejä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen täytyy kansainvälistyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tunnettuuden tulee kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen toimialan tunnettuuden tulee kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen täytyy saada toimintaansa ulkopuolista tukea (julkista rahoitusta, edullisia koulutuspalveluja tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko saanut apua oman yrityksesi kehittämiseen liittyviin asioihin? *

☐ Ei, enkä koe yrityksen kehittämistä tarpeelliseksi

☐ Ei, hoidan kehitystyötä itsenäisesti

☐ Kyllä, julkisten toimijoiden kautta (ELY-keskus, Tekes, Sitra jne.)

☐ Kyllä, Ornamon tai muun ammattijärjestön kautta

☐ Kyllä, vertaistukea/apua muilta yrittäjiltä

☐ Kyllä, muuta apua, millaista?

YHTEISTYÖ MUIDEN YRITYSTEN KANSSA

Teetkö yhteistyötä muiden yritysten kanssa? *

☐ Kyllä, muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa

☐ Kyllä, rakennusalan yritysten kanssa

☐ Ei, en tee tai teen vain satunnaisesti yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa

☐ kyllä, muiden yritysten tai toimijoiden kanssa, minkä?

Yhteistyön määrä: *

☐ Teemme yhteistyötä säännöllisesti

☐ Teemme yhteistyötä satunnaisesti, jos sopiva projekti osuu kohdalle

☐ Teen yhteistyötä toisten yritysten kanssa harvoin tai ei ollenkaan

Yhteistyön syvyys:

- ☐ Toimin alikonsulttina
- ☐ Teetän töitä alihankintana
- ☐ Teemme yritysten yhteisprojekteja, joissa kullakin on oma vastuualueensa
- ☐ Teemme yhteistyöprojekteja, joissa toimimme tasavertaisina kumppaneina
- ☐ Toimimme muulla tavoin yhdessä, miten?

Millaisena näet yhteistyön tarpeen jatkossa? *

- ☐ Nykyinen tilanne on sopiva
- ☐ Etsin mahdollisuuksia lisätä tai syventää yhteistyötä muiden kanssa
- ☐ En ole kiinnostunut yritysten välisen yhteistyön lisäämisestä tai syventämisestä
- ☐ Oma ajatukseni yhteistyöstä:

Halutuimmat yhteistyökumppanit minulle ovat

- ☐ Saman alan yritykset Suomessa
- ☐ Saman alan yritykset ulkomailla
- ☐ Rinnakkaistoimialojen yritykset Suomessa
- ☐ Rinnakkaistoimialojen yritykset ulkomailla
- ☐ Muut kumppanit, mitkä?

MILLAISIA OVAT SISUSTUSARKKITEHTIPALVELUJA TUOTTAVIEN YRITYSTEN HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET TULEVAISUUDEN SUOMESSA?

Voit vastata tähän omin sanoin.

» **Redirection to final page of KyselyNetti** (muuta)

HAASTATTELU HALLAUS OY:N YHTEISTYÖVERKOSTON JÄSENILLE

Haastattelut suoritetaan syksyllä 2013 seitsemälle opinnäytetyössä nimetyille yrittäjälle. Haastattelujen vastaukset teemoitetaan ja yhdistetään siten, etteivät yksittäisen yrittäjän antamat tiedot ja vastaukset tule lopullisessa työssä näkyville.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

TAUSTATIEDOT

1. Yrityksen tiedot:

Nimi ja kotipaikka:

Yrityksen liikevaihto:

Päätoimiala:

2. Yrittäjäkokemuksesi yhteenlaskettu pituus vuosissa:

☐ 0 -2 vuotta

☐ 2-5 vuotta

☐ 5-10 vuotta

☐ 10 vuotta tai enemmän

3. Onko yrityksessäsi palkattua henkilökuntaa?

☐ ei, olen yksinyrittäjä

☐ kyllä, työllistän vakituisesti ____ henkilöä

☐ kyllä, työllistän satunnaisesti (alle 6 kk vuodessa) _____ henkilöä

KYSYMYKSET

Haastattelussa kartoitetaan haastateltavan näkemyksiä yhteistyön merkityksestä

a) VERKOSTON ANSAINTALOGIKKA.

Miten rahan tulisi liikkua verkoston sisällä?

Miten paljon sinun tulisi rahallisesti hyötyä verkostojäsenyydestä?

Olisitko valmis sijoittamaan tulevaisuudessa rahaa yhteistyöyritykseen, esimerkiksi osuuskuntaan?

b) ASIAKASYMMÄRRYKSEN KASVATTAMINEN.

Mittaatko asiakastyytyväisyyttä, ja jos niin miten?

Mitä asiakkaista tulisi tietää?

c) PALVELUKONSEPTIEN KEHITTÄMINEN.

Miten voisimme kehittää uusia asiakkaita hyödyttäviä palvelutuotteita?

Pitäisikö konseptointia varten olla menetelmiä?

Olisitko valmis verkoston yhteisbrändäämiseen ja markkinointiin?

Onko mielessäsi joitakin muita asioita, jotka ovat tärkeitä yhteistyöverkoston menestyksen kannalta?

ASIAKKAIDEN ONGELMAT 1. Mitä remontti maksaa? 2. Omat taidot eivät riitä remontin kokonaisuuden hallintaan 3. Mistä luotettavat tekijät?	RATKAISUT 1. Budjetti ja aikataulu heti haltuun 2. Kaikki projektissa tarvittava löytyy yhdestä paikasta 3. Paikalliset, tutut tekijät	PALVELUN ARVOLUPAUS Toteutamme remontin <ul style="list-style-type: none">asiakasta kuunnellensovitussa aikataulussasovittuun hintaan. TOIMIVUUS TURVALLISUUS TUNNELMA	KILPAILUETU 1. Vaikeasti kopioitava kokonaispalvelupaketti 2. Vahva, paikallinen yhteistyöverkosto 3. Erottuva brändi	ASIAKASSEGMENTIT Tavoiteasiakkaat 1. Alueen isännöitsijätoimistot ja muut kiinteistöalan toimijat 2. Paikalliset yritykset 3. Alueen kotitaloudet ja mökkiläiset
	MITTARIT <ul style="list-style-type: none">Asiakkaiden suosittelemuus (NPS)Kassavirta (kannattavuus)		KANAVAT <ul style="list-style-type: none">KotisivutKiinteistöalan messutLehti-ilmoituksetAsiantuntijaluennot (tapahtumamarkkinointi)SOME-kanavat (blogi, Twitter, Facebook)	
KUSTANNUSRAKENNE (kiinteät ja muuttuvat kustannukset) Toimiston vuokra Palkka sivukuluineen Yrittäjän vakuutukset ja TyEL-maksut ATK-laitteistot ja ohjelmat Kotisivujen uusiminen ja ylläpito Markkinointikulut: messukustannukset, esitteet, lehtimainokset jne.			TULOVIRRAT Suunnittelupalkkiot Erilliskorvaukset lisätöistä Prosenttiperusteinen komissio projektinjohdosta Sisustustuotteiden vähittäiskauppa Luennointi- ja koulutus palkkiot	